

Työnhakijoiden kokemukset henkilöarvioinnin prosessioikeudenmukaisuudesta

Prosessioikeudenmukaisuuden muodostuminen ja yhteys
yrityksen suositteluaikomukseen

Emmi Lipponen
Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Sosiaalipsykologia
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2018

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä/Författare – Author Emmi Johanna Lipponen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Työnhakijoiden kokemukset henkilöarvioinnin prosessioikeudenmukaisuudesta – prosessioikeudenmukaisuuden muodostuminen ja yhteys yrityksen suositteluaikomukseen			
Oppiaine /Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika/Datum – Month and year Helmikuu 2018	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 77 + 26	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>Organisaatioiden rekrytointiprosessit ovat yhä pidempiä ja monivaiheisempia. Rekrytoinneissa keskitytään usein palkkaavan organisaation näkökulmaan eli siihen, kuinka työnhakijoiden joukosta voitaisiin valita soveltuvimmat henkilöt. Kuitenkin myös työnhakijat valikoivat mielikuviansa ja kokemustensa pohjalta, missä haluavat työskennellä. Rekrytointivaiheessa syntyvät kokemukset voivat vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta ja edelleen organisaation maineeseen. Täten hakijakokemus on tärkeää huomioida osana rekrytointiprosessia.</p> <p>Tässä tutkielmassa tarkastellaan työnhakijoiden kokemuksia rekrytointin osana käytetystä Psycon Oy:n henkilöarvioinnista. Henkilöarvioinnissa ulkopuolinen asiantuntija arvioi työnhakijoita kattavasti erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkielman tavoitteena on tarkastella, kuinka oikeudenmukaisena työnhakijat kokevat henkilöarvioinnin. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy Gillilandin (1993) soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -mallin mukaan käytetyistä menetelmistä, vuorovaikutuksesta sekä tiedonsaannista. Tarkoituksena on tutkia, kuinka työnhakijat kokevat näiden asioiden toteutuneen henkilöarvioinnissa, ja kuinka hyvin nämä tekijät ennustavat kokemusta henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta sekä sitä, suositteisiko henkilö Psycon Oy:tä muille. Tämän lisäksi tarkastellaan, vaikuttaako saadun rekrytointipäätöksen myönteisyys tai kielteisyys siihen, kuinka oikeudenmukaisena henkilöarviointia pidetään.</p> <p>Tutkielman aineistona toimii kvantitatiivinen kysely (N=316), joka on kerätty Psycon Oy:n henkilöarvioinnissa olleilta työnhakijoilta. Analyysit toteutettiin SPSS-ohjelmalla muun muassa eksploratiivista faktorianalyysia, regressioanalyysia ja yksisuuntaista varianssianalyysia hyödyntäen. Tutkimuksen mukaan sosiaaliset tekijät (henkilökunnalta saatu kohtelu, avoimuus ja viestinnän kaksisuuntaisuus) ja rakenteelliset tekijät (arvioinnin työhön liittyminen ja mahdollisuus näyttää arvioinnissa oma osaaminen) ennustavat kokemusta henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Ennen henkilöarviointia saadun tiedon määrä taas ei ollut yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Kaiken kaikkiaan Psycon Oy:n henkilöarviointi koettiin hyvinkin oikeudenmukaiseksi, joskin kielteisen rekrytointipäätöksen saaneiden näkemykset olivat negatiivisempia kuin myönteisen päätöksen saaneiden. Kun arvioinnissa olleet kokevat henkilöarvioinnin oikeudenmukaiseksi, he ovat halukkaampia suosittelemaan Psycon Oy:n palveluita myös muille.</p> <p>Tutkielma antaa tukea sille, että hakijakokemus on tärkeää huomioida rekrytointiprosesseissa. Sekä vuorovaikutuksella että käytetyillä arviointimenetelmillä on vaikutusta hakijoiden näkemyksiin. Esimerkiksi hakijoiden kunnioittavaan kohteluun ja eri menetelmien hyödyistä kertomiseen on syytä panostaa. Hakijoille tulisi myös antaa kokemus, että heitä kuunnella ja että heillä on monipuoliset mahdollisuudet näyttää omaa osaamistaan. Koska kielteisen päätöksen saaneet arvioivat oikeudenmukaisuuden hieman heikommaksi kuin myönteisen päätöksen saaneet, on tärkeää, että erityisesti heille avattaisiin, miten kyseiseen lopputulokseen tultiin. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä tarkastella esimerkiksi sitä, voivatko kokemukset henkilöarvioinnista vaikuttaa mielikuviin hakukohteena olevasta organisaatiosta.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Organisatorinen oikeudenmukaisuus, prosessioikeudenmukaisuus, henkilöarviointi, soveltuvuusarviointi, rekrytointi, hakijakokemus			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Faculty of Social Sciences		Laitos/Institution– Department Department of Social Research	
Tekijä/Författare – Author Emmi Johanna Lipponen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title The perceived process fairness of personnel assessments: its predictors and impact on recommendation intention			
Oppiaine / Läroämne – Subject Social Psychology			
Työn laji/Arbetets art – Level Master's thesis	Aika/Datum – Month and year February 2018	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 77 + 26	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>The recruitment processes and the selection procedures related to them are getting more and more time-consuming and include more and more phases than before. These processes are often designed from the organization's perspective: how could they select the most suitable candidate for a given position? Yet, the applicants also select where they desire to work based on their experiences of organizations. The applicant experiences of the selection procedures influence the image and reputation of the hiring organization. Hence, it is crucial to consider applicant perspectives when designing the selection procedures.</p> <p>This thesis studies the applicant experiences of personnel assessment in consulting company Psycon Corp. In a personnel assessment a professional outside the hiring organization assesses the job applicants by using various types of selection methods. This thesis examines the personnel assessment from the perspective of organizational justice. According to Gilliland (1993) the fairness of a selection system consists of procedural justice, interactional justice and informational justice. The aim of this study is to see how the applicants experience these dimensions of fairness in personnel assessment and how these dimensions predict experiences of the personnel assessment's process fairness. It is also studied whether the fairness is related to recommendation intention and whether the selection decision has an effect on how fair the applicant regards the assessment to be.</p> <p>The quantitative data (N=316) was collected from the job applicants who had participated Psycon's personnel assessment. The statistical analyses were ran by using SPSS-software. The main statistical methods used were exploratory factor analysis, regression analysis and one-way analysis of variance. According to the results, the social factors of the study (treatment, openness, two-way communication) and the structural factors (job relatedness, opportunity to perform) predict the process fairness experience. Information about the assessment prior to the assessment did not predict the perceptions of the process. In general, Psycon's personnel assessment was seen fair by the applicants, although the accepted candidates regarded it fairer than the rejected ones. When the assessment is seen fair, the applicants are more willing to recommend the company's services to others.</p> <p>This thesis supports the idea that the applicant experiences need be taken into account when managing a selection process. Both the interaction and the methods used are important in shaping the applicants' images about the process and the organization. The applicants should be treated with warmth and respect, but they should also be informed about the predictive validity of the methods. The applicants should feel that they can show their skills and abilities diversely and that they have a chance to ask questions. Since the rejected candidates see the assessment unfairer, it is important to explain how the decision was reached. In follow-up studies it is worth examining for example whether the applicant experiences of the personnel assessment can impact how they see the hiring organization.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Organizational justice, process fairness, personnel assessment, applicant reactions, recruitment, personnel selection			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkimuskohde: Henkilöarviointi osana rekrytointia	3
2.1 Henkilöarviointiprosessi	3
2.2 Henkilöarvioinneissa käytetyt menetelmät	5
3 Organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoria	10
3.1 Organisatorisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet	10
3.1.1 Jakamisen oikeudenmukaisuus	10
3.1.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	12
3.1.3 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	14
3.2 Prosessioikeudenmukaisuus	15
4 Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -malli	17
4.1 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	19
4.2 Tiedonsaannin oikeudenmukaisuus	21
4.3 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	23
5 Miksi oikeudenmukaisuudella on merkitystä?	25
5.1 Rekrytointipäätöksen selittäminen prosessioikeudenmukaisuuden avulla	25
5.2 Prosessioikeudenmukaisuus ja yrityksen suositteluaikomus osana sosiaalista vaihdantaa	28
6 Rekrytointipäätöksen vaikutus prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin	30
7 Tutkimushypoteesit	34
8 Aineisto ja menetelmät	35
8.1 Aineiston keruu ja tutkimuksen kohdejoukko	35
8.2 Aineiston kuvaus	36
8.3 Prosessioikeudenmukaisuuden mittaus	37
8.4 Muuttujien muodostaminen	40
8.5 Analyysimenetelmät ja aineiston soveltuvuus	45
9 Tulokset	48
9.1 Muuttujien alustava tarkastelu	48

9.2 Hypoteesien testaus	50
9.3 Yhteenveto tuloksista	59
10 Pohdinta	61
10.1 Tutkimustulokset suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen	61
10.1.1 Prosessioikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien tarkastelu	62
10.1.2 Sosiaalisten tekijöiden, rakenteellisten tekijöiden ja etukäteistiedon yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen	63
10.1.3 Prosessioikeudenmukaisuuden yhteys suositteluaikomukseen	66
10.1.4 Rekrytointipäätöksen vaikutus prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin	67
10.2 Tutkimustulosten käytännön merkitys	69
10.3 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet	72
10.4 Jatkotutkimus	76
10.5 Johtopäätökset	77
Lähteet	78
Liitteet	89
Liite 1: Saatekirje	89
Liite 2: Tutkimuskysely	90
Liite 3: Alkuperäinen prosessioikeudenmukaisuuden mittari	91
Liite 4: Muuttujien histogrammit	93
Liite 5: Regressiomallien sirontakuviot	94
Liite 6. Muuttujien keskiarvojen vertailu kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla ja päätöstä vielä odottavilla	95
Liite 7. Muuttujien keskiarvot kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla ja päätöstä vielä odottavilla: visuaalinen vertailu	96

1 Johdanto

Organisaatiot panostavat yhä enemmän rekrytointeihin ja niihin liittyviin soveltuvuusarviointeihin. Organisaatiot ovat valmiita käyttämään aikaa ja rahaa siihen, että kaikista soveltuvien työnhakijoiden tulee varmasti valituksi. Perinteisen haastattelun ohella käytetään yhä useammin esimerkiksi erilaisia testejä tai kyselyjä. Organisaatiot käyttävät yhä enemmän myös kokonaisvaltaisia, ulkopuolisen ammattilaisen tekemiä henkilöarviointia, joissa hyödynnetään useita eri soveltuvuusarviointimenetelmiä. Aiemmin tällaisia arviointia tehtiin lähinnä johtotasolla, mutta nykyään kattavia soveltuvuusarviointia hyödynnetään yhä enemmän myös muissa tehtävissä. (Heimberg & Vanhala, 2009; Tilev & Vanhala, 2015.) Tämä johtunee erityisesti siitä, että niin sanottujen virherekrytointien vaikutuksista ollaan entistä tietoisempia. Virherekrytointien aiheuttamia kustannuksia on tutkittu vähäisesti, mutta arvioiden mukaan virherekrytointi maksaa organisaatiolle ainakin kolmanneksen henkilön vuosipalkasta (Montgomery-Young, 2018), ja tämän lisäksi voi olla erilaisia epäsuoria kuluja, kuten asiakkaiden menetyksiä tai projektien keskeytymisiä (Karsan, 2007).

Erilaisten soveltuvuusarviointimenetelmien hyödyllisyydestä rekrytoinneissa on tarjolla runsaasti tutkimustietoa. Soveltuvuusarviointien tutkimus on jo noin sadan vuoden ajan tarkastellut, kuinka työnhakijoiden tietojen, taitojen ja kykyjen avulla voidaan ennustaa heidän työssä suoriutumistaan. (Ployhart, 2012; Schmidt, Oh, & Shaffer, 2016). Niin tutkimuksissa kuin työelämässä on perinteisesti keskitytty tarkastelemaan soveltuvuusarviointia organisaation näkökulmasta. 1990-luvulta lähtien soveltuvuusarviointia on kuitenkin tutkittu yhä enemmän työnhakijan kokemuksen näkökulmasta. Myös rekrytoivat organisaatiot ovat alkaneet kiinnostumaan siitä, kuinka työnhakijat kokevat soveltuvuusarvioinnin ja kuinka se vaikuttaa heidän käsityksiinsä organisaatiosta. (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004.)

Rekrytointia suunniteltaessa tiedostetaan yhä enemmän, että paitsi että organisaatiot valitsevat työntekijänsä, myös hakijat valitsevat mihin organisaatioon hakevat ja missä haluavat työskennellä. Tutkimusten mukaan kokemukset soveltuvuusarvioinnin epäoikeudenmukaisuudesta voivat vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen (Ababneh, Hackett, & Schat, 2013; Anderson, Ahmed, & Costa, 2012), hakuprosessista vetäytymiseen ja tarjotusta työstä kieltäytymiseen (Hausknecht ym., 2004). Lisäksi

epäoikeudenmukaisena koettu soveltuvuusarviointi voi vaikuttaa hakijan testimotivaatioon ja testisuoritukseen sekä heikentää hakijan minäpystyvyyttä eli uskoa omiin kykyihinsä. (Hausknecht ym., 2004). Työnhakijan positiivinen näkemys organisaation soveltuvuusarvioinnista taas lisää halukkuutta suositella kyseistä työnantajaa muille (Hausknecht ym., 2004) ja hakea itse organisaatioon uudelleen (Ployhart & Ryan, 1998).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, kuinka oikeudenmukaisena työnhakijat kokevat konsulttiyhtiö Psycon Oy:n henkilöarvioinnin osana rekrytointiprosessia. Tarkoituksena on kartoittaa, mitkä asiat nousevat oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta olennaisimmiksi ja kuinka kokemus oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä siihen, suosittelevatko arvioidut henkilöt henkilöarviointiyritystä muille. Lisäksi tarkastellaan, vaikuttaako rekrytointipäätös oikeudenmukaisuuden arviointiin.

Se, kuinka henkilöarviointi koetaan, on luonnollisesti erittäin tärkeää henkilöarviointiyrityksen kannalta: hakijoiden kokemukset voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen maineeseen ja arvioinnissa olleet voivat olla myötävaikuttamassa siihen, käytetäänkö heidän työpaikallaan kyseistä henkilöarviointiyritystä. Lisäksi parhaat hakijat voivat olla työnhaussa valikoivampia ja mahdolliset aiemmat negatiiviset kokemukset henkilöarvioinnista voivat saada seuraavalla kerralla jättäytymään prosessista. Työnhakijoiden kokemukset henkilöarvioinnista voivat mahdollisesti myös vaikuttaa käsityksiin hakukohteena olleesta organisaatiosta.

Tutkielman seuraavassa luvussa kuvataan tarkemmin, mitä henkilöarvioinnilla tarkoitetaan ja minkälaisia menetelmiä henkilöarvioinneissa käytetään. Kyseinen luku toimii toisaalta tutkimuskontekstin kuvauksena, mutta myös henkilöarviointien tutkimusta esitellään lyhyesti. Tässä tutkielmassa henkilöarviointeja tarkastellaan oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, joten luvussa 3 esitellään organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoria. Luvussa 4 yhdistetään aiempien lukujen teemoja eli syvennyttään tarkastelemaan organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorian pohjalta rakennettua soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -mallia (Gilliland, 1993).

Luvussa 5 esitellään, miksi oikeudenmukaisuudella on ylipäätään merkitystä, eli miksi työnhakijat tarkastelevat soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuutta ja miksi organisaatioiden on hyvä huomioida soveltuvuusarviointiensä oikeudenmukaisuus. Rekrytointipäätöksen on todettu voivan vaikuttaa oikeudenmukaisuuden arviointiin, joten tähän liittyvää teoriaa ja tutkimusta esitellään luvussa 6.

Luvussa 7 esitellään teorian ja tutkimuksen pohjalta muodostetut tutkimushypoteesit. Tutkimusta varten kerättyä aineistoa ja tutkimuksessa käytettyjä analyysimenetelmiä esitellään luvussa 8 ja analyysien pohjalta saatuja tuloksia luvussa 9. Viimeisessä eli pohdinta-luvussa syvennyttään tarkastelemaan tutkimuksessa saatuja tuloksia suhteessa esiteltyyn teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, sekä pohditaan tulosten antia käytännön tasolla. Lisäksi käsitellään tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkimuskohde: Henkilöarviointi osana rekrytointia

Tässä luvussa esitellään, mikä henkilöarviointi on, millaisia vaiheita siihen kuuluu ja millaisia menetelmiä henkilöarvioinnissa käytetään. Koska tutkimuksessa tarkastellaan työnhakijoiden kokemuksia henkilöarvioinnista prosessina, halutaan lukijalle antaa mahdollisimman kattava kuvaus arvioinnin sisällöstä ja vaiheista. Luvussa nojataan erityisesti Suomen Psykologiliiton Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjaan (Honkanen & Nyman, 2001) ja Niitamon (2003) teokseen Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Ellei toisin mainita, esitetyt asiat kuvaavat myös tutkimuskohteena olevan henkilöarviointiyritys Psycon Oy:n toimintaa.

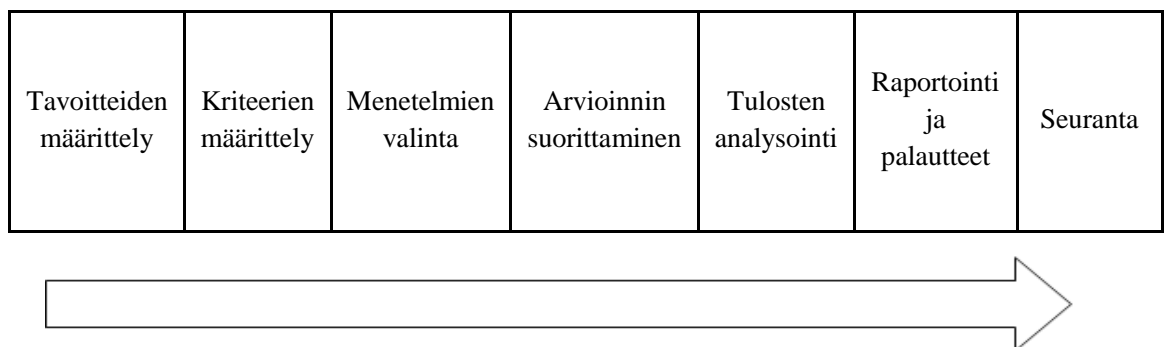
2.1 Henkilöarviointiprosessi

Henkilöarvioinnin tavoitteena on kartoittaa työnhakijoiden henkilökohtaisia valmiuksia, kuten vuorovaikutus-, ilmaisu-, yhteistyö- ja johtamistaitoja (Niitamo, 2003, s. 14). Tässä tutkielmassa henkilöarvioinnilla tarkoitetaan Suomen Psykologiliiton esittämien 'hyvän henkilöarvioinnin kriteerien' mukaista soveltuvuusarviointia (Honkanen & Nyman, 2001, s. 11–14). Käsitettä ”soveltuvuusarviointi” käytetään tutkielmassa yläkäsitteenä kaikille erilaisille valintamenetelmille, joita rekrytointin osana voidaan käyttää (kuten haastattelu ja erilaiset testit) ja henkilöarviointi on yksi soveltuvuusarviointimenetelmä.

Suomen Psykologiliiton kriteerien mukaan henkilöarvioinnissa on käytettävä useita eri menetelmiä: arvioinnin tulee perustua haastatteluun ja riittävään määrään muita toisiaan tukevia mutta toisistaan riippumattomia testejä. Henkilöarvioinnin tulee olla asiantuntijatyötä, eli arvioinnin tekijällä tulee olla asiantuntemusta käytetyistä henkilöarviointimenetelmistä. Menetelmien tulee olla systemaattisia ja kyseiseen käyttöön suunniteltuja sekä riittävän standardisoituja. Henkilöarvioinnissa tulee arvioida nimenomaan työtehtävässä suoriutumista. Lisäksi saatua tietoa tulee käyttää osana päätöksentekoa eli arvioinnin tulee tuottaa arvokasta tietoa arvioinnin tilaajalle. (Honkanen & Nyman, 2001, s. 11–14.)

Henkilöarviointeja voidaan käyttää uusissa rekrytoinneissa ja jo organisaatiossa olevien henkilöiden osaamisen ja valmiuksien kartoittamiseen (Niitamo, 2003, s. 9).

Rekrytoinneissa henkilöarviointiprosessi (kuvio 1) aloitetaan määrittelemällä toimeksiantajaorganisaation ja täytettävän työtehtävän vaatimukset. Tämän jälkeen vaatimukset konkretisoidaan hakijoista tarkasteltaviksi kriteereiksi (esim. järjestelmällisyys, esiintymistaidot, päätöksentekovalmius, jne.). Yleensä kriteerejä on 6–8 kappaletta ja niiden pohjalta valitaan sopivat arviointimenetelmät. Jokaista kriteeriä tulisi tarkastella vähintään kahdella eri menetelmällä. Tämän jälkeen järjestetään itse henkilöarviointi, joka voi kestää muutamasta tunnista kokonaiseen työpäivään (Honkanen & Nyman, 2001, s. 52) ja joka tapahtuu yleensä henkilöarviointiyrityksen tiloissa.



Kuvio 1. *Henkilöarvioinnin vaiheet* (Honkanen, 2005, s. 53).

Arvioinnin jälkeen konsulttina toimiva psykologi muodostaa henkilöstä raportin saamansa tiedon pohjalta. Raportti toimitetaan samansisältöisenä toimeksiantajalle ja arvioinnissa olleelle henkilölle. Niin toimeksiantajan kuin arvioidun henkilön kanssa on suositeltavaa käydä raportti läpi myös suullisesti, jotta esitettyjä päätelmiä voidaan

avata. Viimeisenä vaiheena voidaan nähdä seuranta, jonka tarkoituksena on tarkastella konsultin toimintaa, käytettyjen menetelmien hyödyllisyyttä, arvioinnissa olleen henkilön kokemusta ja toimeksiantajan kokemusta rekrytoinnin onnistumisesta ja saaduista hyödyistä. (Honkanen, 2005, s. 53–97.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöarvioinnin vaihetta, jossa työnhakija on käynyt henkilöarvioinnissa. Suurin osa hakijoista on myös saanut arvioinnistaan palauteraportin ja tiedon rekrytointipäätöksestä. Osa hakijoista on voinut keskustella palautteesta suullisesti henkilöarvioinnin tehneen konsultin kanssa, mutta tämä riippuu hakijan omasta halukkuudesta.

2.2 Henkilöarvioinneissa käytetyt menetelmät

Henkilöarviointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa työnhakijan ominaisuuksista sellaista tietoa, joka auttaa ennustamaan hänen suoriutumistaan tietyssä työtehtävässä. Henkilöarviointimenetelmien tutkimus on keskittynyt niiden luotettavuuden tarkasteluun kriteerivaliditeetin kautta eli kuinka hyvin menetelmän antama tulos on yhteydessä tarkoituksena mitattavaan työssä menestymisen kriteeriin. Hyvin usein henkilöarviointimenetelmien tutkimuksessa käytetään myös kriteerivalidisuuden alakäsitettä ennustevalidius, joka kuvaa, kuinka hyvin menetelmä ennustaa jotain myöhemmin mitattavaa ominaisuutta. (Niitamo, 2003, s. 16). Yhä enemmän menetelmiä on tutkittu myös siitä näkökulmasta, kuinka oikeudenmukaisina työnhakijat ne kokevat ja eri menetelmiä on vertailtu tämän suhteen (esim. Hausknecht, 2004; Anderson & Witvilet, 2008; Anderson, Salgado, & Hülshager, 2010).

Seuraavaksi esitellään lyhyesti henkilöarvioinnissa yleisesti käytettyjä menetelmiä hyödyntäen Niitamon (2003) jaottelua haastatteluihin, testimenetelmiin ja simulaatioihin (taulukko 1). Tutkimuskohteena olevan yrityksen henkilöarvioinneissa käytetään aina menetelmiä kaikista kolmesta kategoriasta. Menetelmien ennustevalidisuuden tutkimusta esitellään vain lyhyesti¹, sillä tässä tutkimuksessa mielenkiinnonkohteena ovat työnhakijoiden oikeudenmukaisuuskokemukset. Tutkimustuloksia yksittäisten henkilöarviointimenetelmien oikeudenmukaisuudesta käsitellään myös vain lyhyesti, sillä henkilöarviointia tarkastellaan tässä tutkielmassa

¹ Lisätietoa menetelmistä ja niiden ennustevalidiudesta esim. Schmidt & Hunter, 1998 ja Schmidt, Oh, & Shaffer, 2016.

yhtenä kokonaisuutena. Eri menetelmätyyppien oikeudenmukaisuuden vertailu on saanut kritiikkiä mustavalkoisuudesta, sillä menetelmät vaihtelevat eri tyyppienkin sisällä hyvin paljon (Truxillo, Bauer & Sanchez, 2001) ja esimerkiksi myös arvioinnin järjestäjiltä saatu kohtelu vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuuden tutkimukseen ja oikeudenmukaisuuden arvioinnin kriteereihin syvennyttään luvussa 4.

Taulukko 1. *Henkilöarvioinneissa käytettäviä menetelmiä (Niitamo, 2003, s. 20).*

Haastattelu	Testimenetelmät	Simulaatiot
<ul style="list-style-type: none"> • Vapaamuotoinen haastattelu • Jäsennelty haastattelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kykytestit • Persoonallisuustestit • Työskentely- ja toimintatyylitestit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmätehtävät • Esittämistehtävät • Päätöksentekotehtävät

Haastattelu on eniten käytetty henkilöarviointimenetelmä (Niitamo, 2003, s. 22; Tilev & Vanhala, 2015). Haastattelulla voidaan tarkastella erilaisia hakijan ominaisuuksia, kuten persoonallisuutta, sosiaalisia taitoja ja työhön liittyvää osaamista (Salgado & Moscoso, 2002; kts. myös Macan, 2009). Haastattelujen ennustevalidiutta tutkittaessa on usein vertailtu strukturoitua haastattelua (jossa kaikki kysymykset on määritelty etukäteen) ja vapaamuotoista haastattelua, jossa tilanne elää keskustelunomaisesti. (McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994; Niitamo, 2003). Strukturoidun haastattelun ennustevalidiutta pidetään parempana kuin vapaamuotoisen haastattelun (Schmidt, Oh, & Shaffer, 2016). Haastattelujen ennustevalidiutta on tutkittu myös esimerkiksi vertailemalla eri kysymystyyppejä (esim. Taylor & Small, 2002; Day & Carroll, 2003) ja kuinka lukuisat erilaiset tiedonkäsittelyn vinoumat, kuten haastateltavan ja haastattelijan samankaltaisuus (esim. Garcia, Posthuma & Colella, 2008; Barrick, Shaffer, & DeGrassi, 2009), voivat vaikuttaa ennustevalidiuteen.

Haastattelu koetaan yleensä oikeudenmukaiseksi ja eri menetelmien oikeudenmukaisuutta vertailtaessa se sijoittuu usein ensimmäisten joukkoon (Hausknecht, 2004; Anderson & Witvilet, 2008; Anderson ym., 2010). Vaikka vapaamuotoiset haastattelut omaavat heikomman ennustevalidiuden (Schmidt ym., 2016), työnhakijat suhtautuvat niihin usein myönteisemmin kuin strukturoituihin haastatteluihin. Haastattelun oikeudenmukaisuuden kannalta näyttäisi olevan tärkeää,

että hakija kokee tulevansa kuulluksi ja että kohtelu on ystävällistä, ei niinkään se, kuinka vahvasti haastattelun nähdään liittyvän haettuun työtehtävään. (Kohn & Dipboye, 1998.)

Henkilöarvioinnissa käytettäviä testimenetelmiä ovat kognitiiviset, eli niin kutsutut älykkyystestit, persoonallisuustestit sekä työskentely- & toimintatyylitestit.

Kognitiivisen älykkyuden määrittelystä on käyty paljon keskustelua, mutta yleensä sen katsotaan tarkoittavan hyvin yleistä psyykkistä kykyä, joka pitää sisällään muun muassa kyvyn päätellä, suunnitella, ratkaista ongelmia, ajatella abstraktilla tasolla, ymmärtää monimutkaisia ideoita, oppia nopeasti ja oppia kokemuksista (Gottfredson, 1997, s. 13). Kognitiivisten testien on todettu ennustavan hyvin työssä suoriutumista (Schmidt, Oh, & Shaffer, 2016). Persoonallisuustesteistä erityisesti viiden suuren persoonallisuuspiirteen eli niin sanottuun big five -teoriaan (esim. McCrae & Costa, 1997) pohjautuvat teorialat ovat vakiinnuttaneet asemansa työsuorituksen ennustamisessa (Niitamo, 2003, s. 68) ja niiden on usein katsottu ennustavan työsuoritusta hyvin (Barrick, Mount, & Judge, 2001). Kolmas testimenetelmäryhmä eli työskentely- ja toimintatyylitestit keskittyvät mittaamaan työssä tapahtuvaa toimintaa, kuten johtamista, oppimistyyliä ja innovointikykyä. Kyseisten testien kirjo on hyvin laaja eikä niiden ennustevalidiudesta voida tehdä yleisiä päätelmiä (Niitamo, 2003, s. 104).

Vaikka kognitiivisten testien ennustevalidius on hyvä, työnhakijat eivät näytä kokevan niitä erityisen oikeudenmukaisiksi: kognitiiviset testit koetaan usein hieman reilumpana kuin persoonallisuustestit, mutta vähemmän reiluna kuin esimerkiksi haastattelu (Anderson & Witvliet, 2008). Kognitiiviset testit koetaan myös luotettavempina kuin persoonallisuustestit (Anderson ym., 2010). Testeihin suhtaudutaan myönteisemmin, jos ne ovat vähemmän abstrakteja (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, & Stoffey, 1993) ja jos testien nähdään mittaavan työn kannalta olennaisia asioita (Ni & Hauenstein, 1998).

Kolmas henkilöarvioinneissa käytettyjen menetelmien ryhmä ovat simulaatiot, joihin kuuluvat esimerkiksi ryhmätehtävät, esittämistehtävät ja päätöksentekotehtävät.

Simulaatioille on tyypillistä se, että niissä pyritään imitoimaan todellisia tilanteita.

Toisin kuin perinteisissä kykytesteissä, simulaatioissa tulee usein aloittaa ongelman tunnistamisesta ja määrittelystä ennen kuin voidaan pohtia ongelmanratkaisua.

(Niitamo, 2003, s. 105.) Simulaatiotehtävät ovat henkilöarviointimenetelmistä vähiten

tutkittuja menetelmiä ja niiden tutkiminen on ollut hajanaista (Niitamo, 2003, s. 117). Schmidtin & Hunterin (1998) meta-analyysin mukaan simulaatiot ennustavat työsuoritusta hyvin.

Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on tarkasteltu niin kutsuja työnäytteitä, jotka vastaavat jotain todellista työtehtävää haetussa työssä. Tällaiset testit koetaan hyvin oikeudenmukaisiksi: hakijat kokevat, että he pystyvät näyttämään testeissä osaamistaan ja testit koetaan luonnollisesti työhön liittyvinä. (Hausknecht, 2004; Anderson & Witvilet, 2008; Anderson ym., 2010.) Simulaatiot voivat kuitenkin liittyä sisällöllisesti vain etäisesti haettuun työhön (Niitamo, 2003, s. 113–114). Smither ym. (1993) tutkivat suullisista simulaatioista ryhmäkeskusteluja ja yksilösimulaatiota (ns. postikori-menetelmää, kts. Niitamo, 2003, s. 113). Menetelmät koettiin vahvasti työhön liittyviksi, minkä todettiin olevan yhteydessä suurempaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen (Smither ym., 1993).

Arviointimenetelmien ennustevalidiustutkimuksessa on tarkasteltu myös niin sanottuja arviointikeskuksia (*assessment center*). Arviointikeskuksen määrittely on ollut vaihtelevaa, mutta yleensä niillä on viitattu useaa eri menetelmää hyödyntävään soveltuvuusarviointiin (Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987; Hermel, Lievens & Robertson, 2007), joka muistuttaa tutkimuskohteena olevaa henkilöarviointia. Kuitenkin osassa tutkimuksista on käytetty erilaisia testimenetelmiä jo hakijoiden esikarsimisessa ennen varsinaista arviointikeskusta (esim. Macan & Avedon, 1994) ja itse arviointikeskusten on usein määriteltävä käytettävän vain simulaatiotehtäviä (esim. Macan & Avedon, 1994; Haaland & Christiansen, 2002; Snyder & Shahani-Denning, 2012).

Arviointikeskusten on todettu ennustavan työsuoritusta hyvin ja ne on nähty luotettavana keinona valita hakijoista paras (Schmidt & Hunter, 1998; Hermel ym., 2007). Arviointikeskusten ennustevalidiutta käsitteleviä tuloksia on kuitenkin kritisoitu epämääräisyydestä: arviointikeskukset mittaavat lukuisia eri asioita ja on vaikeaa sanoa, mitä arviointikeskuksen ja työsuorituksen välinen yhteys todella tarkoittaa.

Arviointikeskusten kykyä ennustaa työsuoritusta onkin tarkasteltu myös yksittäisten ulottuvuuksien tasolla. (Arthur, Day, McNelly & Edens, 2003.) Arthurin ym. (2003) meta-analyysissä arviointikeskusten todettiin mittaavan parhaiten ongelmanratkaisua,

vaikutusvaltaa ja organisointi- ja suunnittelukykyä. Kaikkien kuuden ulottuvuuden eli huomaavaisuuden, viestintätaitojen, motivaation, vaikutusvallan, organisointi- ja suunnittelukyvyyn sekä ongelmanratkaisutaitojen todettiin yhdessä olevan vahvasti yhteydessä työsuoritukseen (Arthur ym., 2003). Arviointikeskukset koetaan yleensä hyvin oikeudenmukaisiksi (esim. Macan & Avedon, 1994; Snyder, & Shahani-Denning, 2012). Arviointikeskuksia pidetään vahvasti työhön liittyvinä (Macan & Avedon, 1994) ja työnhakijat kokevat saavansa niissä hyvän mahdollisuuden näyttää osaamistaan (Snyder & Shahani-Denning, 2012). Arviointikeskusten antamalla palautteella ja palautekohtelulla on todettu olevan vaikutus menetelmien koettuun oikeudenmukaisuuteen (Van Vianen, Taris, Scholten, & Schinkel, 2004).

Vaikka arviointikeskusten toiminta muistuttaa tutkimuskohteena olevan henkilöarviointiyrityksen toimintaa, on arviointikeskusten määrittely ollut tutkimuksissa niin vaihtelevaa, ettei niitä voida suoraan verrata. Kuten aiemmin esitetty, hyvän henkilöarvioinnin määritelmän mukaiseen toimintaan kuuluu arviointien osuvuuden jatkuva tutkimus. Tutkimuskohteena olevan Psycon Oy:n henkilöarviointien on todettu ennustavan hyvin työsuoritusta. Osuvuuden kriteerinä on käytetty Psycon Oy:n antaman suosituksen (asteikolla 1–4) yhteyttä toimeksiantajaorganisaation esimiehen arvioon alaisen työsuorituksesta. Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta Psycon Oy:n henkilöarviointeja ei ole aiemmin tutkittu.

Tässä luvussa on kuvailtu, mikä henkilöarviointi on ja millaisia menetelmiä henkilöarvioinnissa käytetään. Seuraavassa luvussa esitellään organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoriaa, minkä jälkeen luvussa 4 esitellään oikeudenmukaisuuden kokemuksen muodostumista soveltuvuusarvioinneissa. Luvussa 5 tarkastellaan, miksi oikeudenmukaisuudella on ylipäättään merkitystä työnhakijoille ja henkilöarviointiyritykselle.

3 Organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoria

Sosiaalipsykologiassa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan henkilöiden kokemusten ja havaintojen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa käsitellään työnhakijoiden kokemuksia henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta eli kuinka henkilöarvioinnissa olleet kokevat käytetyt menetelmät, toimintatavat ja saamansa kohtelun. Oikeudenmukaisuutta tarkastellaan organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorian pohjalta. Käsite organisatorinen oikeudenmukaisuus on alun perin Greenbergin (1987a) esittämä ja se jaetaan usein kolmeen alaluokkaan: jakamisen, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Seuraavaksi esitellään teoriaa ja tutkimusta näistä kolmesta oikeudenmukaisuuden ulottuvuudesta. Teorian lomassa tuodaan esimerkkejä, jotka liittävät oikeudenmukaisuusteoriaa soveltuvuusarviointeihin, mutta varsinaisesti soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuuden teoriaan syvennyttään luvussa 4.

3.1 Organisatorisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet

3.1.1 Jakamisen oikeudenmukaisuus

Jakamisen oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, koetaanko palkkioiden ja resurssien jakautuvan organisaatiossa reilusti (Homans, 1961, s. 74–75, katso myös Leventhal, 1976a). Tämän tutkielman kontekstissa jakamisen oikeudenmukaisuus tarkoittaisi sitä, että henkilöarvioinnissa olleet kokevat saaneensa ansaitsemansa arviointipalautteen Psycon Oy:n konsultilta. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen alkutaipaleella 1950–1970 -luvuilla keskeisenä pyrkimyksenä oli selittää, miten palkkioiden tai päätösten oikeudenmukaisena kokeminen määräytyy (Colquitt, Greenberg ja Zapata-Phelan, 2005, s. 12). Seuraavaksi esitellään lyhyesti tähän liittyviä teorioita.

Homans (1961, s. 72–78) esitti, että ihmisten aiemmat kokemukset sekä subjektiiviset näkemykset antamastaan panoksesta vaikuttavat jakamisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Hän myös korosti, että ihmiset ovat hyvin herkkiä vertailemaan, saako joku toinen osapuoli enemmän vastaavalla tai pienemmällä panoksella. Adamsin (1965) taseusuhateoria mukaili Homansin näkemyksiä ja teoria vaikutti merkittävästi organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimukseen. Adams määritteli jakamisen oikeudenmukaisuuden olevan yksilön kokemus antamansa panoksen ja saamansa

lopputuleman välisestä suhteesta. Teorian mukaan yksilö tarkastelee antamaansa panosta ja saamaansa palkkiota ja vertaa tätä suhdetta muiden henkilöiden vaihdantasuhteisiin sekä omaan aiempaan kokemukseen. (Adams, 1965, s. 280.)

Homansia (1961, s. 75–76) mukaillen Adams eritteli, millaisia seurauksia erilaisilla vaihdantasuhteilla on: Jos palkkio koetaan liian suureksi panokseen nähden, kokee yksilö syyllisyyttä. Liian pieneksi koettu palkkio taas herättää suuttumusta. (Adams, 1965, s. 274, 283). Adamsin mukaan vaihdannassa koettu epäsuhta voi lisäksi vaikuttaa eri tavoin käyttäytymiseen: yksilö voi esimerkiksi vetäytyä suhteesta, muuttaa panostaan tai kognitiivisesti muuttaa käsitystään panoksestaan tai palkkiosta (Adams, 1965, s. 283–296). Tämän tutkielman kontekstissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilö, joka sai heikon arvioin eikä tullut valituksi työtehtävään vaikka omasta mielestään sen ansaitsi, muuttaa käsitystään hakemastaan työstä (”En olisi halunnutkaan työtä”) tai arvioinnin tehneestä yrityksestä (”Eivät osanneet arvioida kunnolla”).

Leventhal (1976a, 1976b) ja Deutsch (1975) korostivat, että eri tilanteissa erilaiset jakamistapaa määrittävät normit ovat optimaalisimpia ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Adamsin (1965) tasasuhtateorian mukainen näkemys, että jakamisen oikeudenmukaisuus toteutuu, kun kaikille annetaan panoksensa mukaan, oli pitkään vallitseva näkemys. Leventhal (1976a) kuitenkin esitti, että palkkioita jakavat käyttävät myös muita periaatteita pyrkiessään oikeudenmukaisuuteen: Tasa-arvo -periaatteen mukaan kaikille annetaan tasan saman verran (Leventhal, 1976a, s. 113). Tarveperiaatteen mukaan taas annetaan eniten niille, jotka eniten tarvitsevat (Leventhal, 1976, s. 124). Sekä Leventhal (1976b, s. 213–219) että Deutsch (1975) esittivät, että sopiva periaate riippuu kyseisen ryhmän tavoitteista ja että yleensä päätöksenteossa yhdistetään eri periaatteita. Myöhemmin muut tutkijat jatkoivat Leventhalin ja Deutschin ajatuksia ja jakamisen oikeudenmukaisuuden sääntöjä esitettiin yhteensä 17 kappaletta (kts. Reis, 1986).

Tässä tutkielmassa tarkasteltavissa henkilöarvioinneissa jakamisen normina voidaan nähdä tasasuhta-periaate: parhaiten henkilöarvioinnissa suoriutuneen tulisi saada paras arvio. Tämän tutkielman mielenkiinnon kohteena ei kuitenkaan ole niinkään ihmisten kokemus henkilöarvioinnin lopputuloksesta, vaan siihen johtaneesta prosessista eli henkilöarvioinnin menettelytavoista ja sen aikana koetusta vuorovaikutuksesta.

3.1.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Thibaut & Walker (1975; ref. Colquitt ym., 2001) esittivät termin proseduraalinen eli menettelytapojen oikeudenmukaisuus ensimmäisen kerran tutkiessaan, kuinka päätöksentekotavat ovat yhteydessä kokemukseen päätöksen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksensa pohjalta Thibaut ja Walker totesivat, että yksilöiden kontrollintunne päätöksenteossa, eli kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa menettelytapoihin, on oikeudenmukaisuuskokemuksen kannalta hyvin merkittävä (Mt.). Varsinaisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimus sai sysäyksensä Leventhalin artikkelista vuonna 1980. Leventhal esitti tuolloin kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöä, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi myöhempään tutkimukseen (Lind & Tyler, 1988, s. 131). Leventhalin (1980, s. 35–45) säännöt ovat seuraavat:

Johdonmukaisuus. Menettelytapojen tulisi olla yhdenmukaisia ajasta ja henkilöstä riippumatta. Esimerkiksi samaa työtehtävää hakevia henkilöitä tulisi arvioida keskenään samalla tavalla ja samoin perustein.

Jääviyden ja puolueellisuuden estäminen. Henkilökohtaisten intressien tai suhteiden ei tulisi vaikuttaa menettelyyn. Esimerkiksi työnhakijoita arvioivan ei tulisi arvioida ennestään tuntemiaan henkilöitä, vaan asettaa itsensä jääviksi.

Tiedon tarkkuus. Menettelyjen tulisi pohjautua mahdollisimman suureen määrään paikkansapitävää tietoa. Esimerkiksi henkilöarvioinnissa työnhakijoita tulee arvioida vain luotettavilla menetelmillä ja kaikki kerätty tieto tulee hyödyntää.

Oikaistavuus. Päätöksenteon eri vaiheissa tulee olla mahdollisuus hakea päätökseen muutosta tai päätöksen kumoamista. Tämän säännön mukaan esimerkiksi rekrytointipäätökset pitäisi pystyä kyseenalaistamaan.

Edustavuus. Niillä, joita päätös koskee, tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä menettelytapojen ja päätöksen suhteen. Esimerkiksi henkilöarvioinnissa arvioitavien pitää pystyä ilmaisemaan, mikäli kokevat arvioinnin epärealistiseksi.

Eettisyys. Menettelyjen tulee olla yhdenmukaisia mukana olevien yksilöiden moraalisten ja eettisten arvojen kanssa. Eettisyys voi olla kulttuuri- ja tapauskohtaista, mutta yleensä sillä viitataan esimerkiksi siihen, ettei tietoa ole kerätty huijaamalla tai vakoilemalla.

Leventhalin mukaan kaikki säännöt vaikuttavat tilanteesta riippumatta, mutta toiset säännöistä voivat nousta eri tilanteissa merkittävämmiksi kuin toiset. Esimerkiksi kun päätöksentekijät keräävät tietoa päätöksen tueksi, nousevat tiedon tarkkuus ja puolueellisuuden estäminen todennäköisesti erityisen tärkeiksi oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta. Yleensä ne säännöt, jotka vaikuttavat eniten joko henkilölle myönteisen lopputuloksen tai vaihtoehtoisesti kaikille mukana oleville myönteisen lopputuloksen saavuttamiseen, saavat eniten painoarvoa oikeudenmukaisuuden kokemisessa. (Leventhal, 1980, s. 39–46.) Leventhalin esittäessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntönsä, oli aihetta tutkittu vielä hyvin vähän ja säännöt eivät perustuneet empiiriseen tutkimukseen. Sittenkin Leventhalin sääntöjä on kuitenkin tutkittu runsaasti ja ne ovat saaneet tukea (esim. Greenberg, 1986; Gilliland, 1993; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on käyty aktiivisesti keskustelua siitä, pitäisikö jakamisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tutkia erillään vai yhdessä. Esimerkiksi Cropanzano & Ambrose (2001, s. 131–133) ovat esittäneet, että ihmiset tarkastelevat menettelytapoja ja lopputulosta yhtenä kokonaisuutena. He painottavat, että jakamisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudet vaikuttavat toisiinsa ja ihmiset tekevät päätelmiä toisesta toisen avulla. Lisäksi he muistuttavat, että ulottuvuudet ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa (esim. Colquitt, ym. 2001). Jakamisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden erottelu omiksi ulottuvuuksikseen on kuitenkin saanut paljon kannatusta ja se näyttäisi muodostuneen alan tutkimuksessa yleiseksi käytännöksi (Bobocel & Holmvall, 2001, s. 86; Ambrose & Arnaud, 2005, s. 60–66). Greenberg (1986) on osoittanut, että työntekijät arvioivat tilanteita erikseen jakamisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on todettu useissa tutkimuksissa olevan itsenäisiä, jakamisen oikeudenmukaisuudesta riippumattomia vaikutuksia.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus näyttäisi olevan vahvemmin yhteydessä yleisiin työhön ja organisaatioon kohdistuviin asenteisiin, esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen (Colquitt ym., 2001). Jakamisen oikeudenmukaisuus taas yksittäisiin päätöksiin (esim. tyytyväisyys palkkaan) tai henkilöön (kuten johtajaan) suhtautumiseen (Tyler & Caine, 1981; Colquitt ym., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus näyttäisi myös

olevan jakamisen oikeudenmukaisuutta voimakkaammin yhteydessä työsuoritukseen (Colquitt ym., 2001). Jakamisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on todettu olevan yhteisvaikutusta esimerkiksi erilaisiin käyttäytymisaikomuksiin (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Oikeudenmukaiset menettelytavat voivat esimerkiksi vaikuttaa siihen, miten epäoikeudenmukaiseksi koettuun päätöksen suhtaudutaan ja ehkäistä aikomusta valittaa päätöksentekijälle (Greenberg, 1987b).

3.1.3 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Pitkälle 1980-luvulle organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa keskityttiin oikeudenmukaisuuden mekaanisiin puoliin (Colquitt ym., 2005, s. 21). Bies'n & Moagin (1986; ref. Bies, 2001, s. 93) analyysi aloitti keskustelun vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta omana oikeudenmukaisuuden ulottuvuutenaan. Bies & Moag (Mt.) esittivät työnhakijoita tarkastelevassa tutkimuksessaan, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus koostuu neljästä säännöstä: totuudenmukaisuudesta, perusteluista, kunnioituksesta ja asiallisuudesta. Myöhemmin listaan esitettiin myös palautteen antaminen, työntekijöiden näkemysten huomioiminen, yhdenmukaisuus ja puolueellisuuden & jääviyden estäminen (Folger & Bies, 1989).

Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden todettiin olevan yhteydessä eri asioihin (esim. Mikula, Petri & Tanzer, 1990; Moorman, 1991). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden on katsottu olevan enemmän yhteydessä auktoriteettiin suhtautumiseen, kun taas menettelytapojen oikeudenmukaisuuden organisaation systeemeihin suhtautumiseen (Masterson, Lewis, Goldman ja Taylor, 2000; Colquitt ym., 2001). Greenberg (1993b; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32) esitti, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus muodostuu edelleen kahdesta osa-alueesta: ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja tiedonsaamisesta. Greenbergin mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu kunnioittamisesta ja soveliaisuudesta, tiedonsaanti taas rehellisyydestä ja päätösten oikeuttamisesta. (Greenberg, 1993b; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32).

Keskustelu siitä, jakautuuko organisatorinen oikeudenmukaisuus kolmeksi tai Greenbergin (1993b; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32) ehdotuksen mukaisesti neljäksi ulottuvuudeksi näyttää jatkuvan alalla edelleen. Vuorovaikutuksen erottaminen

menettelytavoista on jakanut tutkijoiden mielipiteitä (Colquitt ym., 2005, s. 33–35; Colquitt ym., 2001). Ulottuvuuksia on käsitelty tutkimuksissa edelleen usein yhtenä muuttujana, koska ulottuvuudet korreloivat niin vahvasti keskenään (esim. Mansour-Cole & Scott, 1998; Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara, & Campion, 2001). Toisaalta ulottuvuuksien tutkiminen erillään on saanut myös paljon tukea ja se näyttäisi olevan yleinen tapa tämän hetkisessä tutkimuksessa (esim. Truxillo, ym., 2001; Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012, Konradt, Warszta, & Ellwart, 2013). Myös tiedonsaannin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden erottaminen omiksi ulottuvuuksikseen on saanut tukea lukuisista analyyseista (esim. Scott, Colquitt, & Zapata-Phelan, 2007; Streicher, Jonas, Maier, Frey, Woschée, & Waßmer, 2008). Bies (2005, s. 95) painottaa, että eri ulottuvuuksia yhdistäville mittareille saadaan kyllä korkeita reliabiliteetteja, mutta tällöin olennaisia asioita voi jäädä piiloon.

3.2 Prosessioikeudenmukaisuus

Tämän hetkisessä organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa korostetaan entistä enemmän oikeudenmukaisuuden kokemuksen tutkimista laajempuna kokonaisuutena yksittäisten ulottuvuuksien tarkastelun sijaan. Esimerkiksi Ambrose & Andraud (2005, s. 78) painottavat, että yksittäisten ulottuvuuksien halkomisen sijaan tärkeämpää olisi tutkia oikeudenmukaisuutta kokonaisuutena ja sen suhdetta muihin tekijöihin. Shapiro (2001) esittää, että epäoikeudenmukaisuutta kokeneet tuskin miettivät, montako oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta on, vaan reagoivat yhteen kokonaisvaltaiseen kokemukseen.

Oikeudenmukaisuutta onkin tutkittu jakamalla se vain kahteen osaan: prosessiin ja päätökseen (esim. Brockner, Wiesenfeld, & Diekmann, 2009; Lipponen, Wisse, & Jetten, 2017). Brockner ym. (2009, s. 185) ovat määritelleet prosessioikeudenmukaisuuden (*process fairness*) tarkoittavan, kuinka yksilö kokee tulleen kohdelluksi toisen osapuolen toimesta. Prosessioikeudenmukaisuus kattaa menettelytapojen, vuorovaikutuksen ja tiedonsaannin oikeudenmukaisuuden.

Esimerkiksi Gilliland (1993) on esittänyt, että prosessioikeudenmukaisuus toimii välittävänä tekijänä eli mediaattorina oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien ja erilaisten seurausten välillä. Täten menettelytapojen, vuorovaikutuksen ja tiedonsaannin

oikeudenmukaisuuden yhteys esimerkiksi asenteisiin tai käyttäytymiseen kulkisi prosessioikeudenmukaisuuden kautta. Gillilandin (1993) mukaan prosessioikeudenmukaisuus medioi yhteyttä täysin, eli esimerkiksi kokemus saadusta kohtelusta ei suoraan vaikuttaisi halukkuuteen suositella organisaatiota muille, vaan prosessioikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta.

Gillilandin esitys on saanut tukea esimerkiksi Konradin ym. (2013) soveltuvuusarviointeja tarkastelevasta tutkimuksesta: prosessioikeudenmukaisuuden todettiin medioivan täysin menettelytapojen, tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen yhteyttä siihen, suositteisiko työnhakija organisaatiota muille, hakisiko hän itse organisaatioon uudelleen ja olisiko hän kiinnostunut vastaanottamaan tarjotun työn. Vuorovaikutuksen todettiin selittävän prosessioikeudenmukaisuutta eniten, sitten menettelytapojen. Tiedonsaanti ei selittänyt prosessioikeudenmukaisuutta merkitsevästi. Tutkimuksen pohjalta vaikuttaisi, että eri ulottuvuuksista muodostuu kokonaiskäsitys, joka vaikuttaa esimerkiksi asenteisiin. Toisaalta Holtzin, Ployhartin & Dominguezin (2005) tutkimuksessa prosessioikeudenmukaisuuden todettiin välittävän vain osittain menettelytapojen ja suositteluaikomuksen välistä yhteyttä ja menettelytavat olivat myös suoraan yhteydessä aikomukseen suositella organisaatiota.

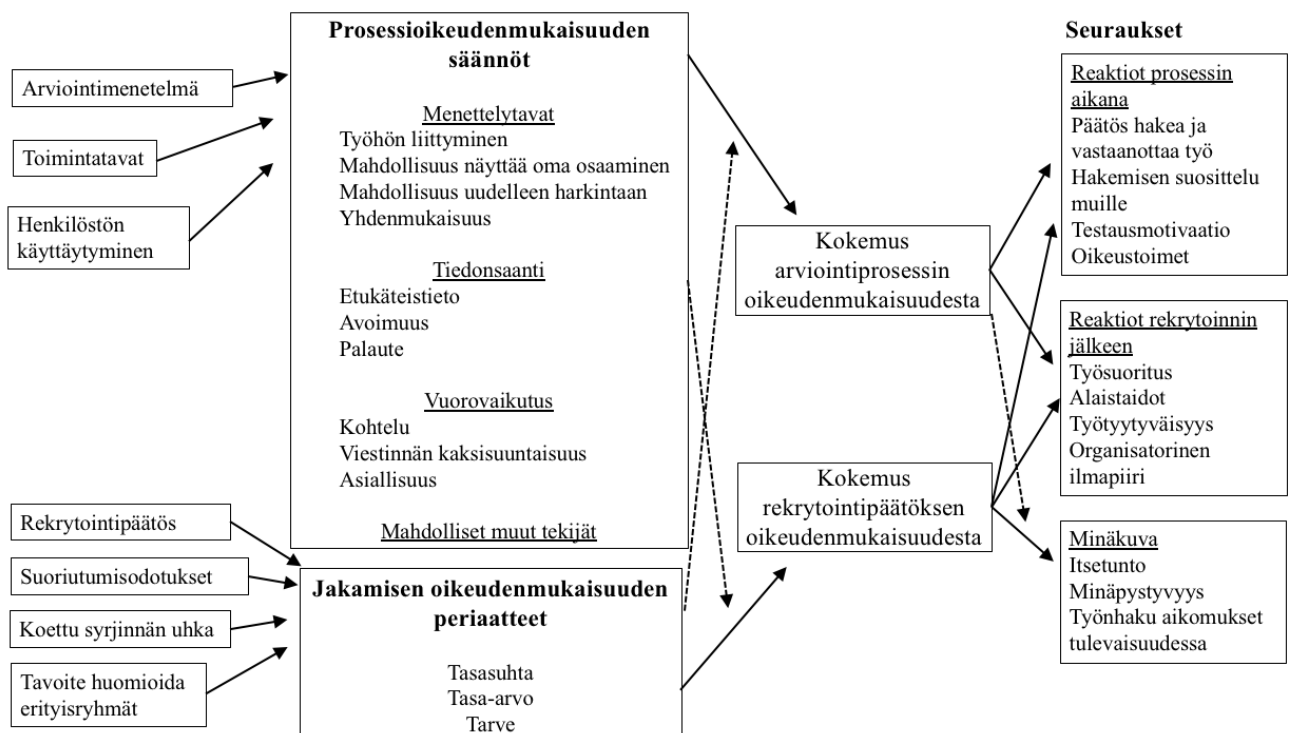
Tutkimuksissa on tarkasteltu myös prosessioikeudenmukaisuutta laajempaa käsitettä, niin kutsuttua kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuutta (*overall justice*), joka sisältää myös jakamisen oikeudenmukaisuuden eli päätöksen (Ambrose & Andraud, 2005, s. 73; Ambrose ja Schminke, 2009). Kanervan, Lammintakasen & Kivisen (2010) laadullinen tutkimus antaa viitteitä, että oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista muodostuu yksi kokonaisuus. Tutkimuksessa haastateltiin kielteisen rekrytointipäätöksen saaneiden sairaanhoitajien näkemyksiä rekrytointiprosessista. Oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista vuorovaikutuksen todettiin nousevan esille vastauksissa eniten, mutta vastauksissa sen nähtiin peilaavan myös organisaation muita toimintatapoja. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus näytti ikään kuin voimistavan muiden ulottuvuuksien koettua epäoikeudenmukaisuutta.

Ambrose ja Schminke (2009) tutkivat kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuutta ja sen todettiin välittävän täysin oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien ja erilaisten seurauksien välistä yhteyttä. Myös esimerkiksi Faragon, Ziden ja Shahani-Denningin

(2013) tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden todettiin medioivan täysin koetun kohtelun ja työnhakijan reaktioiden välistä yhteyttä. Ambrosen & Schminken (2009) tutkimus antaa viitteitä, että menettelytavat ja vuorovaikutus ovat jakamisen oikeudenmukaisuutta vahvemmin yhteydessä kokonaisvaltaiseen oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Eri ulottuvuuksien painoarvo kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden muodostumisessa voi toisaalta vaihdella paikan tai tilanteen mukaan (Kim & Leung, 2007).

4 Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -malli

Gillilandin (1993) kehittämä malli oikeudenmukaisuudesta soveltuvuusarvioinneissa (kuvio 2) on vaikuttanut merkittävästi alan tutkimukseen. Malli esittää erilaisia soveltuvuusarviointiin ja työnhakijaan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millainen käsitys työnhakijalle muodostuu arvioinnin ja rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisuudesta. Käsitykset vaikuttavat mallin mukaan edelleen hakijoiden reaktioihin, asenteisiin ja käyttäytymisaikomuksiin prosessin aikana ja sen jälkeen. Malli pohjautuu organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoriaan ja aiempaan soveltuvuusarviointitutkimukseen (esim. Schuler, 1993; Robertson & Smith, 1989).



Kuvio 2. Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -malli (Gilliland, 1993).

Gillilandin malli on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 2. Käännettäessä mallia suomenkielelle, Gillilandin käyttämää termistöä on hieman muutettu vastaamaan aiemmin esiteltyä organisatorisen oikeudenmukaisuuden uudempaa tutkimusta. Mallin kehittämisen jälkeen tutkimuksissa on löydetty lisää soveltuvuusarvioinnissa oikeudenmukaisuuteen vaikuttavia ja siitä seuraavia tekijöitä (kts. esim. Hausknecht, 2004), mutta Gillilandin malli säilyttänyt asemansa alan tutkimuksessa.

Gilliland (1993) esittää soveltuvuusarviointiprosessin oikeudenmukaisuuden muodostuvan kymmenen säännön kautta. Säännöt pohjautuvat Leventhalin (1980) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöihin sekä Greenbergin (1993b) esittämään tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Mallin mukaan menettelytavat, tiedonsaanti ja vuorovaikutus yhdessä muodostavat kokemuksen prosessioikeudenmukaisuudesta. (Gilliland, 1993.)

Jakamisen oikeudenmukaisuus pohjautuu Gillilandin (1993) mukaan työnhakijan näkemykseen siitä, saiko hän sellaisen rekrytointipäätöksen, jonka mielestään ansaitsi. Päätöstä voidaan tarkastella yhden tai useamman jakamisen oikeudenmukaisuuden periaatteen pohjalta. Yleisimmin päätöstä arvioidaan tasasuhtaperiaatteen (Adams, 1965) avulla eli vastaako lopputulos annettua panosta. Siihen, mitä jakamisen periaatetta oikeudenmukaisuuden arvioinnissa painotetaan, vaikuttavat rekrytointipäätös, odotukset omasta suorituksesta, koettu syrjinnän uhka ja mahdollinen yleisesti ilmoitettu tavoite huomioida erityisryhmät (esim. vähemmistön edustajien suosiminen) (Gilliland, 1993).

Kokemus prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjen toteutumisesta vaikuttaa paitsi kokemukseen prosessioikeudenmukaisuudesta, myös siihen, kuinka päätös koetaan. Sääntöjen toteutuminen vaikuttaa jakamisen periaatteen ja päätöksen kokemisen väliseen yhteyteen (kuvio 2, katkoviivanuolet). Vaikka työtehtävä päätettäisiin antaa sille, joka sen eniten ansaitsi, ei päätöstä välttämättä koeta oikeudenmukaisena, jos prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä ei ole noudatettu. Sama pätee toisin päin: vaikka prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä olisi noudatettu, voi jakamisen oikeudenmukaisuuden periaatteen sivuuttaminen vaikuttaa siihen, ettei prosessia koetakaan reiluksi.

Kokonaisarviot prosessin ja päätöksen oikeudenmukaisuudesta synnyttävät erilaisia seurauksia. Gilliland (1993) jakaa oikeudenmukaisuuden seuraukset kolmeen luokkaan: hakijoiden reaktioihin rekrytointiprosessin aikana, hakijoiden reaktioihin rekrytointipäätöksen jälkeen ja arvioinnin vaikutuksiin hakijoiden minäkuvaan. Kokemus prosessioikeudenmukaisuudesta vaikuttaa reaktioihin prosessin aikana ja sen jälkeen. Lisäksi prosessioikeudenmukaisuus vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti rekrytointipäätös vaikuttaa hakijan minäkuvaan: päätös vaikuttaa hakijaan enemmän, jos prosessi on ollut oikeudenmukainen.

Gillilandin (1993) malli on saanut runsaasti tukea alan tutkimuksista. Erityisesti prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä ja niiden yhteyttä erilaisiin seurauksiin on vertailtu paljon (esim. Bauer ym., 2001; Hausknecht ym., 2004).

Prosessioikeudenmukaisuuden medioiva vaikutus on saanut jonkin verran tukea tutkimuksista (esim. Konradt ym., 2013), mutta sitä on tutkittu vähäisesti. Samoin sääntöjen jakautumista kolmeen luokkaan (menettelytavat, tiedonsaanti ja vuorovaikutus) on tutkittu vähän (Truxillo ym., 2001; Konradt ym., 2013).

Seuraavaksi syvennyttään Gillilandin esittämiin kymmeneen prosessioikeudenmukaisuuden sääntöön esittelemällä niille tarkemmat määritelmät sekä tutkimustuloksia sääntöjen yhteydestä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Aluksi käsitellään menettelytapojen sääntöjä, sitten tiedonsaannin ja lopuksi vuorovaikutuksen sääntöjä. Tuloksia tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että Gilliland (1993) mukaan sääntöjen merkitys voi vaihdella eri soveltuvuusarviointimenetelmissä ja tämä on saanut myös tukea tutkimuksista (Truxillo ym., 2001). Lisäksi sääntöjen merkitys voi vaihdella eri vaiheissa arviointiprosessia ja työnhakijan aiemman arviointikokemuksen myötä. Myös säännön rikkominen tekee siitä todennäköisesti tärkeämmän oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta. (Gilliland, 1993.)

4.1 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Gillilandin (1993) mukaan soveltuvuusarvioinneissa menettelytapojen oikeudenmukaisuus muodostuu siitä, näkevätkö työnhakijat, että arviointi on yhteydessä haettuun työhön, kokevatko he saavansa mahdollisuuden näyttää soveltuvuusarvioinnissa omaa osaamistaan, onko heidän mahdollista kyseenalaistaa

prosessi ja kokevatko he arvioinnin kaikille hakijoille yhdenmukaiseksi. Seuraavaksi näitä sääntöjä avataan enemmän ja tarkastellaan niihin liittyvää tutkimusta.

Työhön liittyminen. Arviointimenetelmän työhön liittyminen viittaa siihen, että se vaikuttaa mittaavan hakukohteena olevan työn kannalta olennaisia asioita tai se vaikuttaa mittaavan asioita, jotka ennustavat työssä suoriutumista (Gilliland, 1993). Sääntö jaetaan usein tutkimuksissa kahteen osaan eli arviointimenetelmän sisällön ja ennustuskyvyn kokemista mitataan erikseen (Hausknecht ym., 2004; Bauer ym., 2001).

Mahdollisuus näyttää osaaminen. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa nähdään yleisesti, että henkilöillä, joita päätös koskee, tulee olla oikeus ilmaista itseään ennen päätöksentekoa, jotta päätös koettaisiin oikeudenmukaiseksi (Leventhal, 1980). Jotta soveltuvuusarviointi koetaan reiluksi, hakijan tulee kokea saavansa riittävä mahdollisuus esitellä tietojaan, osaamistaan ja kykyjään, ja hakijan tulee kokea pystyvänsä vaikuttamaan lopputulokseen (Gilliland, 1993).

Mahdollisuus uudelleenharkintaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liitetään yleensä mahdollisuus kyseenalaistaa päätöksentekoprosessi (Leventhal, 1980; Greenberg, 1986). Gilliland (1993) esittää, että soveltuvuusarvioinneissa mahdollisuus tarkastella saamiaan testituloksia ja niiden pisteytystä sekä mahdollisuus uudelleenharkintaan ovat oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta tärkeitä.

Yhdenmukaisuus. Menettelytapojen tulisi olla samanlaiset arviotavasta henkilöstä ja ajankohdasta riippumatta. Esimerkiksi työnhakijoiden testauksen, pisteyttämisen ja pisteistä tehtyjen tulkintojen tulee olla yhdenmukaista eri hakijoilla. (Gilliland, 1993.)

Hausknecht ym. (2004) tarkastelivat 86 tutkimusta kattavassa meta-analyysissään lukuisia erilaisia soveltuvuusarviointiin suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä ja siitä mahdollisesti seuraavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan hakijoiden kokemus soveltuvuusarvioinnin yhteydestä haettuun työhön sekä menetelmien koettu validius ja ennustuskyky ovat selvästi yhteydessä kokemukseen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksen perusteella työhön liittyminen näyttäisi olevan Gillilandin (1993) säännöistä tärkein oikeudenmukaisuutta ennustava tekijä.

Konradt ym. (2013) tarkastelivat tutkimuksessaan, kuinka hyvin neljä menettelytapojen sääntöä yhdessä selittävät kokemusta prosessioikeudenmukaisuudesta. Menettelytavat selittivät prosessioikeudenmukaisuutta hyvin, mutta kuitenkin heikommin kuin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Yksittäisistä säännöistä mahdollisuus näyttää oma osaaminen nousi Konradtin ym. (2013) tutkimuksessa merkityksellisimmäksi. Säännön merkityksellisyys oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta on saanut tukea myös useista muista tutkimuksista (Hausknecht ym., 2004; Bertolino & Steiner, 2007). Erityisen suuren painoarvon tämä sääntö näyttäisi saavan, jos prosessin oikeudenmukaisuutta kysytään kielteisen rekrytointipäätöksen jälkeen (Schleicher, Venkataramani, Morgeson, & Campion, 2006).

Mahdollisuus uudelleenharkintaan -sääntöä on tutkittu oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta vähemmän kuin monia muita menettelytapojen sääntöjä. Tutkimuksissa on yleensä tarkasteltu sitä, kuinka omien testituloksien näkeminen vaikuttaa, sillä kuten Konradt ym. (2013) esittävät, ainakin eurooppalaisessa kulttuurissa rekrytointipäätöksen kyseenalaistaminen tai peruminen on hyvin harvinaista. Konradtin ym. (2013) mukaan testitulosten ja pisteytystavan näkeminen on yksi tärkeimmistä prosessioikeudenmukaisuuden säännöistä. Kuitenkin varsinainen uudelleenharkinnan mahdollisuus ei ainakaan Gillilandin (1995) tutkimuksen mukaan ollut hakijoille kovinkaan merkityksellinen.

Yhdenmukaisuuden on todettu olevan yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemiseen, mutta sen painoarvo näyttäisi olevan kuitenkin pienempi kuin esimerkiksi menetelmän työhön liittymisellä ja mahdollisuudella näyttää oma osaaminen (Hausknecht ym., 2004; Konradt ym., 2013). Toisaalta on hyvä muistaa Gillilandin (1993) esittäneen, että minkä tahansa säännön rikkominen tekee siitä todennäköisesti olennaisemman oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta, ja tällaista sääntöjen manipulointia ei tiettävästi ole tutkimuksissa tehty.

4.2 Tiedonsaannin oikeudenmukaisuus

Gillilandin (1993) mukaan soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin hakijat kokevat saavansa tietoa prosessiin liittyen: annetaanko heille

riittävästi tietoa ennen soveltuvuusarviointia ja sen aikana, ja saavatko he tietoa suorituksesta soveltuvuusarvioinnin jälkeen.

Etukäteistieto. Rekrytointiprosessia ennen ja sen aikana hakijoiden tulisi saada tietoa esimerkiksi käytettyjen menetelmien validiudesta, menetelmien pisteyttämisestä ja millä tavalla tuloksia käytetään päätöksenteoksessa. (Gilliland, 1993.)

Avoimuus. Rekrytointiprosessin aikana tapahtuvan viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä. Vaikka avoimuus saattaa olla osa muita sääntöjä (etukäteistieto, palaute), Gilliland (1993) esittää aiemman tutkimuksen (esim. Schmitt & Coyle, 1976) ja teorioiden (esim. Schuler, 1993) pohjalta, että se voi olla erillinen ja tärkeä hakijoiden reaktioiden ennustaja. Gilliland (1993) nimesi säännön rehellisyydeksi, mutta sittemmin sääntö on usein nimetty avoimuudeksi (Bauer ym., 2001).

Palaute. Työnhakijoiden tulisi saada palautetta soveltuvuusarvioinnistaan mahdollisimman nopeasti ja palautteen tulisi olla mahdollisimman informatiivista (Gilliland, 1993).

Tiedonsaannin merkitystä oikeudenmukaisuuden kannalta on tutkittu paljon, erityisesti koska se nähdään käytännönläheisenä ja helppona keinona parantaa soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuutta (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer, & Yonce, 2009). Tulokset tiedonsaannin merkityksestä oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia.

Truxillon ym. (2002) pitkittäistutkimuksessa todettiin, että kun työnhakijoille kerrottiin etukäteen tulevasta videotestistä, he arvioivat arviointiprosessin oikeudenmukaisemmaksi arvioinnin aikana sekä sen jälkeen. Menetelmien validiudesta kertominen on nähty keinona parantaa menetelmän työhön liittymistä ja täten koettua oikeudenmukaisuutta (Holtz ym., 2005). On kuitenkin todettu, että menetelmistä kerrottaessa pitää olla tarkkana; selitykset saattavat jopa heikentää kokemusta menetelmän validiudesta (Horvath, Ryan, & Stierwalt, 2000).

Truxillon ym. (2002) pitkittäistutkimuksessa todettiin, että omien testitulosten näkeminen oli yhteydessä oikeudenmukaisempaan kokemukseen riippumatta siitä,

kuinka hyvin hakija testauksessa suoriutui. Palautteen antamisen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen on todettu useissa tutkimuksissa (esim. Anseel & Lievens, 2009; Waung & Brice, 2007). Palaute tulee kuitenkin kokea paikkansa pitäväksi (Anseel & Lievens, 2009).

Truxillon ym. (2009) tarkastelivat 26 tutkimusta sisältävässä meta-analyysissään, kuinka tiedon antaminen vaikuttaa työnhakijoiden kokemuksiin soveltuvuusarvioinnista ja mielikuviin haettavasta organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan tiedonsaanti prosessin aikana on merkitsevästi yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Yhteys todettiin voimakkaammaksi todellisissa rekrytointitilanteissa kuin hypoteettisissa tilanteissa tai simuloituissa tilanteissa. Tiedonsaannin vaikutuksen todettiin olevan yhtä vahva sekä kielteisen että myönteisen päätöksen saaneilla. (Truxillo ym., 2009.)

Verrattaessa tiedonsaantia menettelytapoihin ja vuorovaikutukseen, sen kyky selittää prosessioikeudenmukaisuutta näyttäisi olevan selvästi heikompi: Hausknechtin ym. (2004) meta-analyysissä tiedonsaannin yhteys oikeudenmukaisuuden kokemukseen oli hyvin heikko, erityisesti aidoissa rekrytointitilanteissa. Myös Konradtin ym. (2013) tutkimuksen mukaan tiedonsaannin vaikutus ei ole menettelytapojen ja vuorovaikutuksen rinnalla tilastollisesti merkitsevä.

4.3 Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Soveltuvuusarvioinneissa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa Gillilandin (1993) mukaan se, miten työnhakijat kokevat arvioinnissa saamansa kohtelun, kokevatko he tulleen kuulluksi ja olivatko arvioinnissa esitetyt kysymykset asiallisia.

Kohtelu. Soveltuvuusarvioinnin aikana työnhakijoita tulisi kohdella ystävällisesti ja kunnioittavasti (Gilliland, 1993).

Viestinnän kaksisuuntaisuus. Työnhakijoilla tulee olla mahdollisuus sanoa sanottavansa ja saada näkemyksensä kuuluviin arviointiprosessin aikana. Viestinnän kaksisuuntaisuus tarkoittaa myös hakijoiden mahdollisuutta kysellä hakemastaan työstä, organisaatiosta ja rekrytointiprosessista. (Gilliland, 1993.)

Asiallisuus. Rekrytointiprosessin aikana esitetyt kysymykset eivät saa olla ennakkoluuloisia, loukata hakijoiden yksityisyyttä tai kuvastaa arvioijan henkilökohtaisia intressejä (Gilliland, 1993).

Tutkimustulokset vuorovaikutuksen yhteydestä soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisena kokemiseen ovat olleet vaihtelevia. Aidoissa tai simuloituissa arviointitilanteissa tehdyissä tutkimuksissa kokemus vuorovaikutuksen laadusta näyttäisi olevan vahvemmin yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen kuin hypoteettisissa tilanteissa. Hausknechtin ym. (2004) meta-analyysin mukaan hypoteettisissa tilanteissa tehdyissä tutkimuksissa menettelytavat saavat suuremman painoarvon kuin aidoissa tilanteissa tehdyissä tutkimuksissa. Myös Bertolinon & Steinerin (2007) tutkimuksessa tulokset perustuivat kyselyssä esitettyyn hypoteettiseen tilanteeseen ja kohtelun vaikutus oli hyvinkin heikko verrattuna muihin sääntöihin. Kondratin ym. (2013) taas tutkivat aitoja internet-välitteisiä arviointeja ja vuorovaikutus selitti prosessioikeudenmukaisuuden kokemusta paremmin kuin menettelytavat ja huomattavasti paremmin kuin tiedonsaanti.

Tutkimuksista on saatu viitteitä, että arvioinnissa esitettyjen kysymysten asiallisuus on maltillisesti yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen verrattuna muihin sääntöihin (Bertolino & Steiner, 2007; Uggerslev ym., 2012, Kondratt ym., 2013). Toisaalta jälleen on hyvä muistaa, että säännön rikkominen tekee siitä todennäköisesti tärkeämmän (Gilliland, 1993). Truxillon ym. (2001) tutkimus antaa viitteitä, että vuorovaikutuksen, ja ylipäättään eri sääntöjen, merkitys vaihtelee Gillilandin (1993) esittämällä tavalla sen mukaan, mitä menetelmää käytetään. Kun kyseessä oli kirjallinen monivalintatehtävä, kaikki kolme vuorovaikutuksen sääntöä olivat hyvin heikosti yhteydessä oikeudenmukaisuuteen. Videohaastatteluja tutkittaessa taas kohtelun ja kysymysten asiallisuuden yhteys oikeudenmukaisuuteen kasvoi huomattavasti. (Truxillo ym., 2001.)

Tässä luvussa on syvennynyt siihen, miten soveltuvuusarviointiprosessin oikeudenmukaisuus muodostuu Gillilandin (1993) mallin ja siihen pohjautuvan tutkimuksen mukaan. Seuraavaksi tarkastellaan, miksi oikeudenmukaisuudella on

ylipäättään merkitystä toisaalta yksilön ja toisaalta organisaation, eli tässä tapauksessa henkilöarviointityrityksen, näkökulmasta.

5 Miksi oikeudenmukaisuudella on merkitystä?

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen alkuajoista lähtien tutkijat ovat pyrkineet selittämään, miksi oikeudenmukaisuudella on merkitystä (Colquitt ym., 2005, s. 35). Yksilönäkökulmat nojaavat usein siihen, että oikeudenmukaisuuden avulla yksilö voi käsitellä paremmin epävarmoja tilanteita tai selittää tapahtumia jälkeenpäin. Organisaation kannalta taas oikeudenmukaisuutta on tarkasteltu eräänlaisena vaihdantatilanteena: kun organisaatio on yksilöä kohtaan oikeudenmukainen, yksilö käyttäytyy tai asennoituu myönteisesti organisaatiota kohtaan.

5.1 Rekrytointipäätöksen selittäminen prosessioikeudenmukaisuuden avulla

Vuosien saatossa oikeudenmukaisuuden merkityksen selittämiseksi on esitetty lukuisia teoreettisia malleja. Lindin & Tylerin (1988, s. 222) oman edun mallin mukaan oikeudenmukaisuus on keino taata itselle myönteinen lopputulos tilanteessa, jossa lopputulos on epävarma. Oikeudenmukaisuuden heuristisen teorian (Lind, 2001; Van den Bos, 2001) mukaan yksilön suhde organisaatioon muodostuu oikeudenmukaisuuskäsitysten kautta: käsitykset oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat siihen, luotetaanko auktoriteettiin. Ryhmäjäsenyyttä tarkastelevat mallit (Lind & Tyler, 1988, s. 230–240; Tyler & Lind, 1992; Tyler & Blader, 2000, s. 169–178) taas esittävät oikeudenmukaisuuden olevan tärkeää, koska se antaa yksilölle tietoa hänen asemastaan ryhmässä: oikeudenmukainen kohtelu antaa yksilölle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ja kokea olevansa yhteisön arvostama. Mikäli tarkasteltaisiin esimerkiksi ylennysten jakamista organisaation sisällä, olisivat ryhmäjäsenyyttä tarkastelevat oikeudenmukaisuusteoriat oiva lähtökohta.

Oikeudenmukaisuuden merkitystä henkilöarvioinnin aikana taas olisi soveltuvaa tarkastella Lindin & Van den Bosin (2002; Van den Bos & Lind, 2002) epävarmuuden hallinta -teorian kautta. Teorian mukaan oikeudenmukaisuutta voidaan käyttää keinona selvittää mistä tahansa epävarmoista tilanteista. Yksilö tarkastelee oikeudenmukaisuutta, eli esimerkiksi kuinka oikeudenmukaisia arviointimenetelmät ja vuorovaikutus ovat, ja

nämä arviot sekä mahdolliset aiemmat kokemukset vastaavista arvioinneista auttavat selviämään tilanteen epävarmuudesta. (Lind & Van den Bos, 2002.)

Tämä tutkielma käsittelee kuitenkin tilannetta henkilöarvioinnin jälkeen ja täten Folgerin & Cropanzanon (1998, s. 173–196; 2001, s. 1–46) oikeudenmukaisuusteoria (*fairness theory*) soveltuu tilanteen tarkasteluun paremmin. Folger & Cropanzano (2001, s. 1) ovat esittäneet, että perustavanlaatuista oikeudenmukaisuuden kokemisessa on se, kenelle vastuu menneestä tapahtumasta, kuten rekrytointipäätöksestä, osoitetaan. Heidän oikeudenmukaisuusteoriansa selittää, kuinka käsitys vastuusta muodostuu. Teorian mukaan yksilö vertaa sitä mitä tapahtui ja mitä olisi voinut tapahtua. Päätöksentekijää pidetään vastuussa epäoikeudenmukaisuudesta, mikäli seuraaviin kysymyksiin vastataan myöntävästi (Folger & Cropanzano, 1998, s. 176–178; Colquitt ym., 2001, s. 38):

1. Olisiko minulla parempi tilanne, jos lopputulos olisi ollut toinen tai jos menettelytavat olisivat olleet toisenlaiset?
2. Olisiko päätöksentekijä voinut toimia toisin, eli oliko muita mahdollisia toimintatapoja?
3. Olisiko päätöksentekijän pitänyt toimia toisella tavalla, eli rikottiinko moraalisia tai eettisiä sääntöjä?

Käsitys tapahtuneesta ja siihen johtaneista tekijöistä muodostuu näiden kolmen osa-alueen kautta. Kohta 1 käsittelee päätöksen jälkeistä tilaa, esimerkiksi tilannetta kielteisen rekrytointipäätöksen jälkeen. Folgerin & Cropanzanon mukaan jollain tavalla negatiivinen tilanne on välttämätön sille, että sen aiheuttajia ryhdytään ylipäättään tarkastelemaan. Yksilö miettii, olisiko toisenlainen lopputulos ollut mahdollinen. Rekrytointitilanteessa tällaisen lopputuloksen kuvitteleva on varsin yksinkertaista; valituksi tuleminen. Mitä helpommin yksilö pystyy kuvittelevaan vaihtoehtoisen lopputuloksen, sitä suurempa epäoikeudenmukaisuus koetaan. Lopputuloksen yllätyksellisyys vaikuttaa myös oikeudenmukaisuuden kokemukseen: jos yksilö uskoi tulevaisuuden rekrytoiduksi, on epäoikeudenmukaisuuden kokeminen kielteisen päätöksen jälkeen todennäköisempää. (Folger & Cropanzano, 2001, s. 6–11.)

Kohta 2 keskittyy päätöksentekijän arviointiin. Negatiivisen tilanteen tulee olla Folgerin & Cropanzanon teorian mukaan jonkin toimijan tietoisesti ja harkinnanvaraisesti aiheuttama: sattumanvarainen tapahtuma ei aiheuta vastuun tarkastelua. Kyseinen toimija on voinut joko suoraan aiheuttaa tapahtuneen tai hänen toimintansa on johtanut tapahtuneeseen. Toimija voi olla yksilö, yritys tai mikä tahansa oikeustoimija. (Folger & Cropanzano, 2001, s. 11–19.) Tämän tutkimuksen kohteena olevan henkilöarviointiyritys ei suoranaisesti ole tehnyt rekrytointipäätöstä, mutta sen tekemä arviointi on todennäköisesti merkittävästi vaikuttanut rekrytointipäätökseen ja täten työtä hakenut voi nähdä sen vastuullisena tapahtuneesta.

Kohdassa 3 esitetty moraalisten ja eettisten periaatteiden tarkastelu vaihtelee tilanteittain ja yksilöittäin: eri tilanteissa erilaiset toimet voidaan kokea oikeudenmukaiseksi. Henkilöarvioinnissa työnhakijoiden oletetaan tarkastelevan luvussa 4 esiteltyjä prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä (Gilliland, 1993). Folgerin & Cropanzanon oikeudenmukaisuusteorian mukaan päätöksentekijää pidetään vastuussa lopputuloksesta erityisesti silloin, jos se on toiminut odottamattomalla ja ennennäkemättömällä tavalla. Tarkasteltaessa henkilöarviointia, voivat mahdolliset uudet ja ennennäkemättömät menetelmät vaikuttaa kokemukseen henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Folger & Cropanzano esittävät, että eettisten tai moraalisten periaatteiden rikkominen ei välttämättä johda syyllistämiseen, vaan se voidaan laittaa myös tietämättömyyden piikkiin. Tutkimuskohteena olevan henkilöarviointiyrityksen kohdalla työnhakijat todennäköisesti olettavat yrityksen osaavan asiansa ja tietämättömyys tuskin toimii mahdollista epäoikeudenmukaisuutta lieventävänä seikkana. (Folger & Cropanzano, 2001, s. 19–24.)

Folger & Cropanzano (2001, s. 35) ovat esittäneet, ettei teoria pyri kieltämään organisatorisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien olemassa oloa, vaan nämä kaksi näkökulmaa voidaan yhdistää. Mainittu kohta 1 tarkastelee lopputulosta, täten jakamisen oikeudenmukaisuutta. Kohdat 2 ja 3 taas muodostavat prosessioikeudenmukaisuuden. Kuten organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkijat yleensä, myös Folger & Cropanzano (Mt.) esittävät, että negatiivinen lopputulos otetaan yleensä paremmin vastaan, jos prosessi koetaan oikeudenmukaiseksi.

Kuten sanottu, käsitykset oikeudenmukaisuudesta muodostuvat oikeudenmukaisuusteorian mukaan siitä, nähdäänkö vaihtoehtoisia tapoja, miten asiat olisivat voineet mennä. Tämän takia Folger & Cropanzano (2001, s. 42–43) esittävät vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden vaikuttavan oikeudenmukaisuuden kokemukseen todennäköisesti eniten: Yleensä on helppoa kuvitella, millä tavalla kohtelu olisi voinut olla parempaa. Sen sijaan toisenlaisten menettelytapojen kuvittelu voi olla vaikeaa. Lisäksi vuorovaikutuksen ollessa epäoikeudenmukaista on syyllinen helpompi osoittaa ja täten se vaikuttaa todennäköisemmin käsityksiin päätöksentekijästä. Menettelytapojen tai jakamisen kohdalla taas syyllinen voi jäädä epämääräisemmäksi. (Mt.)

Gilliland ym. (2001) testasivat Folgerin & Cropanzanon oikeudenmukaisuusteoriaa rekrytointikontekstissa. He tarkastelivat, kuinka erilaiset selitykset vaikuttavat teorian mukaisiin kolmen kohdan arviointiin ja edelleen siihen, miten kielteinen rekrytointipäätös otetaan vastaan. Työtä hakeneiden käsityksiä vaihtoehtoisen lopputuloksen mahdollisuudesta (kohta 1) pyrittiin muokkaamaan niin, että heille kerrottiin valituksi tulleen henkilön ansioista. Tämä paransi oikeudenmukaisuudenkokemusta ja halukkuutta suositella organisaatiota. Selityksillä pyrittiin myös vaikuttamaan käsityksiin mahdollisista vaihtoehtoisista toimintatavoista (kohta 2): kielteisen päätöksen saaneille kerrottiin ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamasta rekrytointikiellosta. Tämä myös paransi oikeudenmukaisuudenkokemusta ja halukkuutta suositella organisaatiota. Työnhakijoiden käsityksiin prosessin moraalisuudesta ja eettisyydestä pyrittiin myös vaikuttamaan selityksillä (kohta 3), mutta tällä ei ollut vaikutusta oikeudenmukaisuuden kokemukseen tai suosittelevuuteen. (Gilliland ym., 2001.)

5.2 Prosessioikeudenmukaisuus ja yrityksen suosittelevuus osana sosiaalista vaihdantaa

Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuudella on todettu olevan lukemattomia organisaatioiden ja yksilön kannalta merkityksellisiä seurauksia. Soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisuuden yhteys esimerkiksi organisaation vetovoimaisuuteen on todettu lukuisissa tutkimuksissa (esim. Hausknecht ym., 2004; Anderson ym., 2012; Ababneh ym., 2013). Soveltuvuusarvioinnin kokeminen oikeudenmukaisena näyttäisi olevan yhteydessä myös aikomukseen vastaanottaa tarjottu työtehtävä tai hakea itse

organisaatioon uudelleen (Hausknecht ym., 2004; Konradt ym., 2013).

Oikeudenmukaisuuden on myös todettu voivan vaikuttaa hakijan testimotivaatioon (Hausknecht ym., 2004; Bauer ym., 2006) ja testisuoritukseen (Hausknecht ym., 2004).

Oikeudenmukaisuuden vaikutuksia selitetään usein sosiaalisen vaihdon teorialla (Homans, 1958; Blau, 1964, s. 89–114). Teorian mukaan vaihdantasuhteet voidaan jakaa taloudellisiin ja sosiaalisiin. Taloudelliset suhteet perustuvat sopimuksiin ja näihin voidaan katsoa lukeutuvan esimerkiksi työsopimukset, joiden mukaan työntekijä saa tietyn palkkion tietystä työstä. Sosiaaliset suhteet taas perustuvat vastavuoroisuuteen ja luottamukseen siitä, että suhde on pidemmällä aikavälillä tasavertainen ja molemminpuolisesti palkitseva. (Blau, 1964, s. 89–114.) Organ (1990) liitti sosiaalisen vaihdon teorian ensimmäisen kerran organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoriaan. Hänen mukaansa yksilö haluaa pitää suhteensa organisaatioon tai esimieheen tasapainossa: mikäli työntekijä saa oikeudenmukaista kohtelua, suhteen tasapainon kannalta myös hänen täytyy antaa jotain organisaatiolle. Tämä voi olla joko myönteinen asenne tai organisaatiota hyödyttävä käyttäytyminen. (Organ, 1990.)

Yksi yleisimmin tutkituista oikeudenmukaisuuden seurauksista soveltuvuusarvioinneissa on suositteluaikomus eli onko kokemus soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisuudesta yhteydessä siihen, suosittelisiko henkilö kyseistä organisaatiota muille (esim. Konradt ym., 2013). Hausknechtin ym. (2004) meta-analyysissä prosessioikeudenmukaisuus oli selvästi yhteydessä suositteluaikomukseen. Tutkimuksen mukaan yhteyden voimakkuuteen vaikuttaa se, kysytäänkö näitä asioita yhtä aikaa vai erikseen: yhteys on kaikkein voimakkain, kun asioita kysytään yhtä aikaa testauksen jälkeen. Prosessioikeudenmukaisuuden yksittäisistä säännöistä kohtelun todettiin olevan selvästi voimakkaimmin yhteydessä suositteluaikomukseen. Menettelytapojen säännöt korreloivat suositteluaikomuksen kanssa hieman matalammin ja tiedonsaanti oli kaikista heikoimmin yhteydessä suositteluaikomukseen. (Hausknecht ym., 2004).

Suositteluaikomus on määritelty tutkimuksissa yleensä aikomukseksi suositella muille työnhakemista kyseistä organisaatiosta. Tässä tutkielmassa tarkasteltava suositteluaikomus viittaa siihen, suosittelisiko henkilöarvioinnissa ollut henkilö yrityksen palveluita muille. Prosessioikeudenmukaisuuden on todettu voivan olla

yhteydessä myös halukkuuteen ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja (Wiechmann & Ryan, 2003). Hausknechtin ym. (2004) meta-analyysissä suositteluaikomus ja ostoaikomus olivat selvästi yhteydessä toisiinsa.

6 Rekrytointipäätöksen vaikutus prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa yksi useimmin todistetuista tutkimustuloksista on, että lopputulos vaikuttaa siihen, kuinka prosessia arvioidaan. Kun päätös koetaan negatiivisena, myös prosessia arvioidaan negatiivisemmin. (Lind & Tyler, s. 110–111). Soveltuvuusarviointeja tutkittaessa rekrytointipäätöksen on todettu olevan yhteydessä kokemuksiin prosessin oikeudenmukaisuudesta lukuisissa eri tutkimuksissa (esim. Horvath ym., 2000; Ryan, Sacco, McFarland, & Kriska, 2000; Hausknecht ym., 2004). Ryan & Ployhart (2000) esittävät koostartikkelissaan, että rekrytointipäätös vaikuttaa oikeudenmukaisuuden arviointiin niin selvästi, ettei ennen päätöstä ja sen jälkeen tehtyjä tutkimuksia soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisuudesta voida verrata.

Esimerkiksi Ryan ym. (2000) tutkivat poliisiksi hakevien soveltuvuusarviointiprosessia ja tutkimuksen mukaan kielteisen päätöksen saaneet arvioivat prosessin ja hakukohteena olleen organisaation kielteisemmin kuin valituksi tulleet (Ryan ym., 2000). Snyder & Shahani-Denningin (2012) taas tutkivat kyselytutkimuksella ihmisten aiempia työnhakukokemuksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjen ja arvioinnin lopputuloksen yhteyttä näkemyksiin soveltuvuusarviointimenetelmien oikeudenmukaisuudesta. Arvioinnin työhön liittyminen oli voimakkaimmin yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja tämän jälkeen arvioinnin lopputulos. Esimerkiksi mahdollisuus näyttää oma osaaminen ja kohtelu olivat päätöstä heikommin yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Päätöksen vaikutusta prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin on selitetty attribuutioteorioilla. Attribuutiolla (Heider, 1958, s. 16) tarkoitetaan yksilön muodostamaa päätelmää jonkin tapahtuman syy-seuraussuhteesta. Attribuutioiden tutkimuskenttä on hyvin laaja ja seuraavaksi keskitytään sen olennaisiin osiin

tutkimuksen kannalta². Yksi keskeisimmistä ajatuksista attribuutioiden tutkimuksessa on, että yksilöt arvioivat spontaanisti syitä kokemuinsa tapahtumiin, erityisesti jos tapahtuma on negatiivinen, yllättävä ja tärkeäksi koettu (Wong & Weiner, 1981). Tutkimuksissa on todettu, että tällaisille tapahtumille muodostetut perustelut eli attribuutiot voivat vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen tai asenteisiin (Wong & Weiner, 1981; Försteling, 2001, s. 107–170).

Weinerin (1985) attribuutiomallin mukaan tapahtumille annetut perustelut voidaan luokitella kolmella ulottuvuudella: selitetäänkö tapahtumaa sisäisillä vai ulkoisilla tekijöillä, pysyvillä vai muuttuvilla tekijöillä, ja nähdäänkö aiheuttajan olevan kontrolloitavissa vai ei. Ployhartin & Haroldin (2004) mukaan myönteisen rekrytointipäätöksen saaneet selittävät tapahtumaa yleensä sisäisillä, pysyvillä ja kontrolloitavissa olevilla tekijöillä. Kielteisen päätöksen saaneet taas ulkoisilla, ei-pysyvillä ja ei-kontrolloitavissa olevilla tekijöillä. Tämä on saanut tukea esimerkiksi Ployhartin & Ryanin (1997) tutkimuksesta: Opiskelupaikkaa hakeneilta kysyttiin, miksi he omasta mielestään tulivat tai eivät tulleet valituksi. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan ilmoittamaansa syytä mainituilla kolmella ulottuvuudella. Ilman paikkaa jääneet arvioivat syyt valituksi tulleita useammin ulkoisiksi, ei-pysyviksi ja ei-kontrolloitavissa oleviksi (esim. ”En saanut paikkaa, koska tämän vuoden pääsykriteerit olivat poikkeuksellisen tiukat”). Esitetty selitystapa noudattaa attribuutioiden tutkimuksessa yleisesti tunnettua oman edun vääristymää: negatiiviset lopputulokset perustellaan usein ulkoisilla ja itsestä riippumattomilla tekijöillä, kun taas myönteiset lopputulokset omana ansiona (Fiske & Taylor, 1991, s. 78–82). Tämä palvelee positiivista minäkäsitystä ja itsetuntoa (McFarland & Ross, 1982).

Paitsi että päätös voi vaikuttaa prosessin oikeudenmukaisuuden arviointiin, on päätöksellä ja prosessilla todettu voivan olla myös yhteis- eli interaktiovaikutusta. Päätös voi vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti prosessioikeudenmukaisuus on yhteydessä erilaisiin seurauksiin. Tutkimuksissa on tarkasteltu erityisesti menettelytapojen ja päätöksen interaktiovaikutusta. Menettelytapojen on todettu olevan voimakkaammin yhteydessä asenteisiin ja käyttäytymiseen silloin, kun lopputulos on ollut negatiivinen. (esim. Brockner & Wiesenfeld, 1996; Brockner, Fishman, Reb, Goldman, Spiegel, & Garden, 2007.) Esimerkiksi Brockner ym. (2007) tutkivat

² Katso koosteena attribuutioiden tutkimuksesta esim. Försterling, 2001.

kyselytutkimuksella henkilöstön suhtautumista yritysfuusioon. Niillä, jotka kokivat fuusion vaikuttaneen heihin negatiivisesti (esimerkiksi palkan pienennyttyä tai työtehtävien muututtua), menettelytavat olivat voimakkaammin yhteydessä johtoon suhtautumiseen. Päätös näyttäisi siis säätelevän, toisin sanoen moderoivan, menettelytapojen ja esimerkiksi asenteiden välistä yhteyttä.

Päätöksen ja menettelytapojen interaktiota on selitetty aiemmin esitellyllä Folgerin & Cropanzanon (1998, 2001) oikeudenmukaisuusteorialla sekä attribuutioteorioilla. Attribuutioiden tutkimuksessa on todettu, että ihmiset miettivät tapahtuneen syitä todennäköisemmin, jos lopputulos koetaan negatiiviseksi (esim. Wong & Weiner, 1981). Täten esimerkiksi kielteisen rekrytointipäätöksen saaneet pohtivat todennäköisesti prosessioikeudenmukaisuutta enemmän. Folger & Cropanzano (1998, s. 176–178) painottavat, että päätös itsessään ei aiheuta negatiivisia reaktioita, vaan sen arviointi, olisiko päätöksentekijä voinut toimia toisin (eli oliko muita mahdollisia toimintatapoja) ja olisiko päätöksentekijän pitänyt toimia toisella tavalla (eli rikottiinko moraalisia tai eettisiä sääntöjä). Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ikään kuin käytetään hyväksi, kun päätöksentekijän vastuuta negatiivisesta lopputuloksesta arvioidaan.

Mikäli nähdään, että päätöksentekijän olisi ollut mahdollista käyttää toisenlaisia toimintatapoja ja että hän on rikkonut moraalisia tai eettisiä sääntöjä (kuten prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä), häntä pidetään vastuussa lopputuloksesta. Tällöin suhtautuminen päätöksentekijää kohtaan on todennäköisesti kielteisempää. (Folger & Cropanzano, 2001, s. 19–22). Rekrytointipäätös ja prosessioikeudenmukaisuus siis yhdessä vaikuttavat siihen, miten työnhakija suhtautuu päätöksentekijään, kuten suosittelisiko hän yritystä muille. Jos päätös on kielteinen ja prosessi arvioidaan kielteisesti, on suosittelu epätodennäköisempää. Myös myönteisen päätöksen saaneilla prosessin epäoikeudenmukaisuus on todennäköisesti yhteydessä suositteluaikomukseen, mutta kielteisen päätöksen saaneita heikommin. Tuolloin prosessia ei pohdita niin paljoa, vaan lopputulosta selitetään enemmän omilla ansioilla (Brockner ym., 2007).

Kwong & Leung (2002) tutkivat suuryrityksen työntekijöiden suhtautumista siihen, että osan henkilöstöstä palkkoja alennettiin. Käytetyt menettelytavat olivat yhteydessä

erityisesti niiden työntekijöiden halukkuuteen jäädä organisaatioon ja työpanokseen, joiden palkkoja oli laskettu tai jäädytetty. Päätöksellä ja menettelytavoilla oli siis interaktiovaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Vuorovaikutuksen tai tiedonsaannin interaktiota päätöksen kanssa on tutkittu vähemmän kuin menettelytapojen. Faragon & Shahani-Denningin (2013) tutkimus antaa viitteitä, että interaktio on vastaava myös vuorovaikutuksen osalta. Tutkijat testasivat, kuinka työnhakijoiden kohtelu työhaastattelussa vaikuttaa halukkuuteen vastaanottaa tarjottu työ. Tutkimuksen mukaan kohtelu oli yhteydessä halukkuuteen eniten silloin, kun haastattelun lopputulos oli negatiivinen (hakijalle kerrottiin haastattelun lopuksi, ettei hän ollut hakijoista soveltuvien). (Mt.) Lopputulos siis moderoi kohtelun ja vastaanottamisaikomuksen välistä yhteyttä.

Kuten luvussa 4 esitetty, Gillilandin (1993) mallin (kuvio 2) prosessioikeudenmukaisuuden välittävä eli medioiva vaikutus on jäänyt oikeudenmukaisuustutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Rekrytointipäätöksen mahdollista vaikutusta tämän mediaation kuvaamiin yhteyksiin ei myöskään ole tiettävästi tutkittu. Tutkimuksissa on tarkasteltu eri prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä ja niiden suoraa yhteyttä oikeudenmukaisuuden seurauksiin. Tutkimuksissa ei tiettävästi ole otettu kantaa, vaikuttaako rekrytointipäätös siihen, mitkä säännöt ovat voimakkaimmin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuden kokemukseen, vai siihen, kuinka prosessioikeudenmukaisuus on yhteydessä oikeudenmukaisuuden erilaisiin seurauksiin (vai mahdollisesti molempiin). Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena on tarkastella, onko mediaatiomallin selittävillä muuttujilla interaktiovaikutusta rekrytointipäätöksen kanssa.

7 Tutkimushypoteesit

Edellä esitellyn teorian ja aiemman tutkimuksen pohjalta asetettiin seuraavat hypoteesit:

Hypoteesi 1: kokemukset menettelytapojen (H1a), tiedonsaannin (H1b) ja vuorovaikutuksen (H1c) oikeudenmukaisuudesta ovat positiivisesti yhteydessä kokemukseen prosessioikeudenmukaisuudesta.

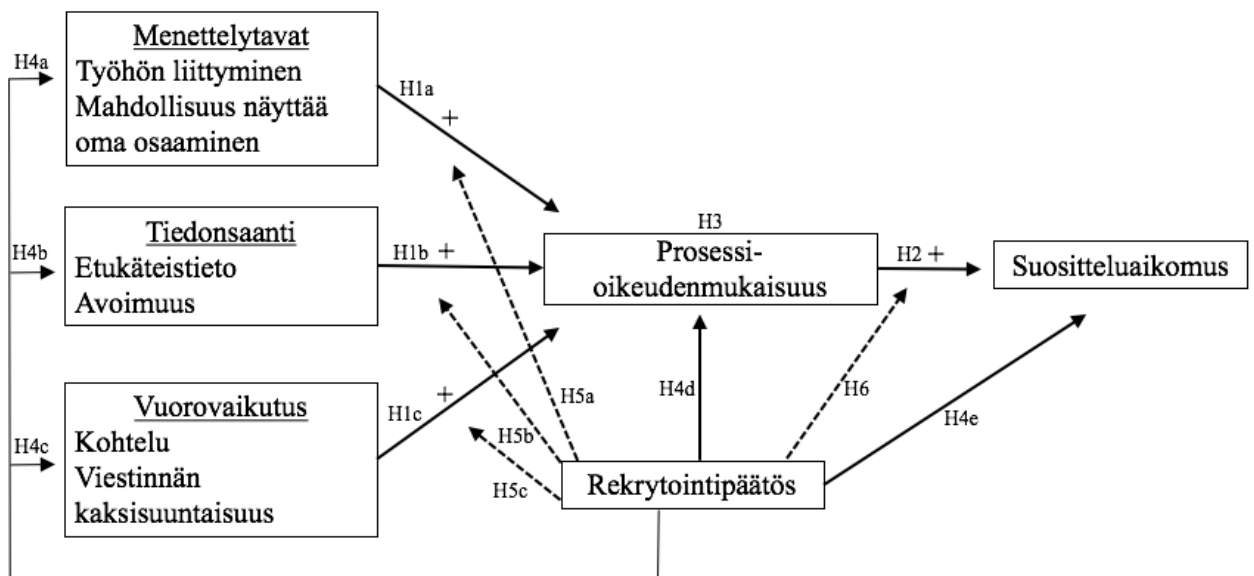
Hypoteesi 2: Prosessioikeudenmukaisuus on positiivisesti yhteydessä aikomukseen suositella henkilöarviointiyritystä muille.

Hypoteesi 3: Prosessioikeudenmukaisuus medioi menettelytapojen (H3a), tiedonsaannin (H3b) ja vuorovaikutuksen (H3c) yhteyttä suositella aikomukseen.

Hypoteesi 4: Rekrytointipäätös vaikuttaa menettelytapojen (H4a), tiedonsaannin (H4b), vuorovaikutuksen (H4c), prosessioikeudenmukaisuuden (H4d) ja suositella aikomuksen (H4e) arviointiin siten, että myönteisen päätöksen saaneet arvioivat näitä myönteisemmin kuin kielteisen päätöksen saaneet ja päätöstä vielä odottavien arviot sijoittuvat näiden ryhmien väliin.

Hypoteesi 5: Rekrytointipäätös moderoi menettelytapojen (H5a), tiedonsaannin (H5b) ja vuorovaikutuksen (H5c) yhteyttä prosessioikeudenmukaisuuteen siten, että yhteys on voimakkaampi kielteisen kuin myönteisen päätöksen saaneilla.

Hypoteesi 6: Rekrytointipäätös moderoi prosessioikeudenmukaisuuden ja suositella aikomuksen välistä yhteyttä siten, että yhteys on voimakkaampi kielteisen päätöksen saaneilla.



Kuva 3. Tutkittavat yhteydet.

Tutkielmassa tarkasteltavat yhteydet on esitetty kuvassa 3. Hypoteesit 1–3 nojaavat erityisesti organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoriaan ja Gillilandin (1993) soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -malliin. Kuten luvussa 6 esitetty, organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on todettu lukuisia kertoja (Ryan & Ployhart, 2000), että päätöksen myönteisyys vaikuttaa siihen, kuinka oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia ja päätöksentekijää arvioidaan. Tämän johdosta asetettiin hypoteesit H4a–e. Lisäksi luvuissa 5 ja 6 esitetty tutkimus ja oikeudenmukaisuusteoria osoittavat, että rekrytoinnin lopputuloksella voi olla moderoiva vaikutus. Tämän moderoivan vaikutuksen olemassa oloa haluttiin tarkastella soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -mallissa (Gilliland, 1993) ja hypoteesit H5a–c ja H6 muodostettiin.

8 Aineisto ja menetelmät

Esitettyjen hypoteesien testaamiseksi kerättiin poikkileikkausaineisto kvantitatiivisella kyselyllä. Käytetty kysely on luotu tutkielman tekijän aloitteesta erityisesti tätä tutkimusta varten, mutta aineistoa ja kyselyä hyödynnetään myös tutkittavan henkilöarviointiyrityksen Psycon Oy:n toiminnan kehittämisessä. Seuraavaksi esitellään aineiston keruuta, tutkimuksen kohdejoukko ja kerätty aineisto. Tämän jälkeen esitellään käytetty prosessioikeudenmukaisuuden mittari ja tutkimuskysely sekä summamuuttujien muodostus aineiston pohjalta. Lopuksi esitellään analyysissä käytetyt tilastolliset menetelmät ja tarkastellaan niiden soveltuvuutta aineistoon.

8.1 Aineiston keruu ja tutkimuksen kohdejoukko

Psycon Oy:n henkilöarviointien koettua oikeudenmukaisuutta ryhdyttiin tutkimaan tutkielman tekijän aloitteesta. Aineiston keruuta varten tutkielman tekijä loi yritykselle uuden sähköisen palautekyselyn. Tutkimuksen kohdejoukkona toimivat aineiston keruun aikana Psycon Oy:n henkilöarvioinnissa olleet henkilöt, jotka puhuvat suomen kieltä. Aineisto kerättiin kaikilta yrityksen viideltä toimipisteeltä (Helsinki, Oulu, Tampere, Turku, Lappeenranta) loka–joulukuussa 2017. Kysely lähetettiin sähköpostilla yrityksen yleisestä osoitteesta kolme viikkoa henkilöarvioinnin jälkeen arvioinnissa olleiden sähköpostiin. Aineiston keräämisen nopeuttamiseksi tutkielman tekijä lähetti kyselyn myös niille kesä–elokuussa henkilöarvioinnissa olleille, jotka eivät olleet vastanneet Psycon Oy:n tuolloin käyttämään palautekyselyyn. Heille lähetettiin ensin

tutkielman tekijän henkilökohtaisesta sähköpostista viesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja että kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 3x4 elokuvalippupakettia. Varsinainen kysely lähetettiin heille noin viikon kuluttua tästä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui Psycon Oy:n palvelimella. Saatekirjeessä kerrottiin, että vastaukset eivät mene arvioinnin tehneen konsultin käyttöön eivätkä muutoinkaan vaikuta henkilöarviointiin. Kirjeessä kerrottiin, että kyselyn tuloksia käytetään Pro gradu -tutkielman aineistona ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Saatekirje on kokonaisuudessaan liitteenä 1.

Kaikki kyselyssä esitetyt kysymykset ja väittämät ovat nähtävissä liitteessä 2. Aluksi vastaajilta tiedusteltiin erilaisia taustatietoja, kuten ovatko he saaneet jo tiedon rekrytointipäätöksestä ja saivatko he hakemansa työn. Vastausvaihtoehtoina oli kyllä/ei ja rekrytointipäätöksen myönteisyyttä kysyttäessä myös vaihtoehto “en ole saanut vielä päätöstä”. Vastaajien ikää, koulutustasoa tai sukupuolta ei tarvinnut kysyä, sillä tutkielman tekijä pystyi keräämään tiedot yrityksen tietokannasta henkilöarvioinnissa annetuista tiedoista. Näiden tietojen hyödyntämiseen oli kysytty lupa henkilöarvioinnin yhteydessä. Taustatietojen jälkeen esitettiin yhteensä 21 väittämää, jotka tarkastelevat vastaajan näkemyksiä henkilöarvioinnin prosessioikeudenmukaisuudesta eri ulottuvuuksineen. Lisäksi kysyttiin, suositteisiko vastaaja henkilöarviointiyritystä muille. Liitteessä 2 on nähtävillä myös näiden väittämien lisäksi esitetyt viisi kysymystä/väittämää, joita tässä tutkielmassa ei käytetä.

8.2 Aineiston kuvaus

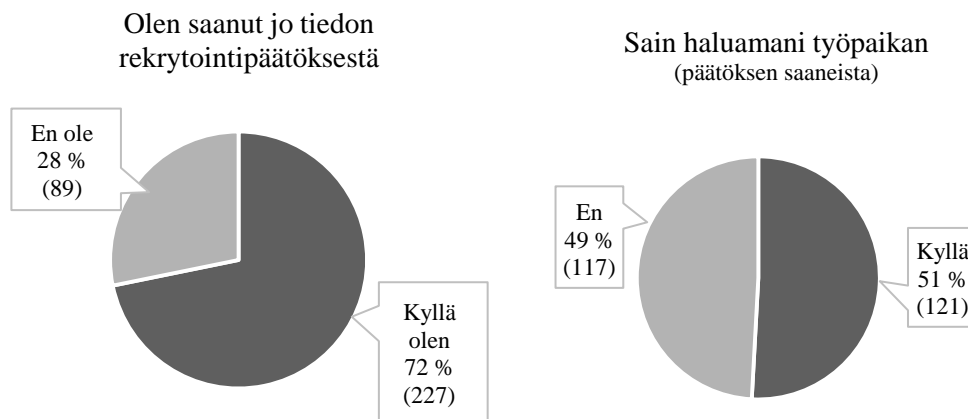
Tutkimuksen vastausprosentti oli noin 16 % (N = 316). Vastanneista 204 oli miehiä (64.6 %) ja 112 naisia (35.4 %). Henkilöarvioinnissa olleet hakivat eri tason työtehtäviä: kyseessä oli niin asiantuntija, päällikkötason kuin ylimmän johdon tehtäviä. Vastanneiden keski-ikä oli noin 38 vuotta ja mediaani 37 vuotta. Ikähaarukka oli 18–59 -vuotta. Suurin ikäryhmä olivat 30–39 -vuotiaat (41.5 %). Toiseksi suurin ikäryhmä olivat 40–49 -vuotiaat (24.1 %). 18–29 -vuotiaita oli 18.4 % ja 50–59 -vuotiaita 15.5 % vastanneista.

Vastaajat olivat enimmäkseen korkeasti koulutettuja. Suurella osalla vastanneista oli yliopistokoulutus (41.5 %) ja seuraavaksi yleisin koulutustausta oli ammattikorkeakoulu (23.2 %). 21.8 % ilmoitti korkeimmaksi koulutukseksi opisto-pohjaisen koulutuksen,

3.5 % lukion ja 4.7 % valitsi ”muu koulutus” -vaihtoehdon. Analyysivaiheessa ”muu koulutus” jouduttiin koodaamaan puuttuneeksi vastaukseksi.

Suurin osa vastanneista oli jo saanut palauteraportin: 12 vastaajaa 316:sta ilmoitti, ettei ole vielä saanut raporttia. Vastanneista 227 (71.8 %) oli saanut jo tiedon rekrytointipäätöksestä, eli 89 (28.2 %) ei ollut vielä saanut tietoa siitä, saivatko he hakemansa työn (kts. kuvio 4). Yhteensä 121 (38.3 %) ilmoitti saaneensa hakemansa työn ja lähes saman verran eli 117 (37 %) ilmoitti, ettei saanut hakemaansa työtä. Vastaajista 78 (24.7 %) ei pystynyt tai ei halunnut vastata kysymykseen.

Vastaukskatoa esimerkiksi sukupuolen, iän tai koulutuksen suhteen ei pystytty analysoimaan, koska tietoja kaikista henkilöarvioinnissa olleista ei ollut saatavilla. Kyselyä luotaessa pohdittiin, pitäisikö hakijoilta kysyä rekrytointipäätöksen lisäksi heidän henkilöarviointiyritykseltä saamaansa suositusta, joka ilmaistaan asteikolla 1–4. Tästä kuitenkin luovuttiin, sillä yritys koki, ettei moni vastaaja välttämättä muista saamaansa numeroa.



Kuvio 4. Rekrytointipäätöksen saaneiden osuus sekä kielteisen ja myönteisen päätöksen saaneiden osuudet aineistossa.

8.3 Prosessioikeudenmukaisuuden mittaus

Tutkimuskyselyssä käytetty prosessioikeudenmukaisuuden mittari pohjautuu Bauerin ym. (2001) kehittämään englanninkieliseen ”Selection procedural justice” -mittariin, joka tarkastelee prosessioikeudenmukaisuutta rekrytointiin liittyvissä soveltuvuusarvioinneissa. Alkuperäinen mittari on nähtävissä liitteessä 3. Gilliland (1993) esittää 10 oikeudenmukaisuuden sääntöä, mutta mittari tarkastelee 11 sääntöä,

sillä työhön liittyminen on jaettu arvioinnin koettuun kykyyn ennustaa työssä suoriutumista ja kokemukseen arvioinnin sisällön liittymisestä haettuun työhön. Jokaista sääntöä mitataan Bauerin ym. (2001) mittarissa 2–5 väittämällä. Reliabiliteetti (Cronbachin alfa) eri sääntöjen mittareille vaihteli välillä 0.73–0.92.

Alkuperäinen mittari sisältää yhteensä 39 väittämää, jotka jakautuvat kahdelle ulottuvuudelle: rakenteellisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Lisäksi menetelmän sisällöllinen työhön liittyminen on omana, kolmantena ulottuvuutenaan. Bauerin ym. (2001) tutkimus ei antanut tukea sille, että tiedonsaanti olisi oman ulottuvuutensa, kuten Gilliland (1993) on esittänyt. Etukäteistieto ja palaute latautuivat rakenteellisiin tekijöihin ja avoimuus sosiaalisiin tekijöihin. Lisäksi vastoin Gillilandin (1993) teoriaa yhdenmukaisuus latautui rakenteellisiin, ei sosiaalisiin tekijöihin. (Bauer ym., 2001.) Mittariin vastaaminen tapahtuu Likert-asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Bauer ym. (2001) tarkastelivat, kuinka eri muuttujat korreloivat suoraan kysytyn prosessioikeudenmukaisuuden kanssa. Tähän käytettiin kolmen väittämän mittaria.

Epäsuorat mittarit ovat yleisin tapa tarkastella eri oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien toteutumista (esim. Moorman, 1991; Colquitt, 2001). Tällöin ei kysytä suoraan, kuinka oikeudenmukaisena jokin asia koetaan, vaan tarkastellaan oletettujen kriteerien toteutumista, esimerkiksi soveltuvuusarviointikontekstissa Gillilandin (1993) esittämiä sääntöjä. Epäsuorilla mittareilla saadaan käytännönläheisempää tietoa siitä, mitkä asiat koetaan oikeudenmukaisena ja mitkä ei. Suoria oikeudenmukaisuuden mittareita taas käytetään yleensä esimerkiksi silloin, kun oikeudenmukaisuutta tarkastellaan mediaattorina (esim. Colquitt & Shaw, 2005, s. 132–134).

Bauerin ym. (2001) mittaria on käytetty runsaasti tutkittaessa erilaisten soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuutta ja mittarin voidaan nähdä vakiinnuttaneen paikkansa alan tutkimuksessa (Truxillo, Bauer, & McCarthy, 2015, s. 624). Esimerkiksi Schinkel, van Vianen & Marie Ryan (2016) tarkastelivat mittarilla harjoittelupaikkaa hakevien näkemyksiä soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Tutkijat valikoivat mittarista 14 tilanteeseen soveltuvaa väittämää, muokkasivat nämä haastattelua käsitteleviksi ja tarkastelivat muuttujia analyyseissa yhtenä kokonaisuutena. Bauer, Truxillo, Paronto, Weekley & Campion (2004) taas tarkastelivat mittarin avulla

ihmisten suhtautumista erilaisiin teknologiavälitteisiin soveltuvuusarviointeihin, ja kuinka yksittäisten sääntöjen koettiin toteutuvan esimerkiksi puhelinhaastattelussa verrattuna kasvotusten tapahtuvaan haastatteluun. Mainitut tutkimukset ovat noudattaneet alan yleistä käytäntöä käsitellä kaikkia sääntöjä joko yhtenä muuttujana tai tarkastella jokaista sääntöä erikseen. Sen sijaan Gillilandin kolmen ulottuvuuden (menettelytavat, tiedonsaanti ja vuorovaikutus) tai mittarin tekijöiden kahden ulottuvuuden (rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät) tutkiminen on ollut soveltuvuusarvioinneissa harvinaisempaa.

Bauerin ym. (2001) mittaria ei ole tietävästi aiemmin käytetty suomalaisessa aineistossa, joten mittari käännettiin tutkielmaa varten. Tutkielman tekijä ja henkilöarvointiyrityksen kaksi edustajaa käänsivät aluksi mittarin yhdessä, minkä jälkeen tutkielman ohjaaja tarkasti sen. Bauer ym. (2001) ovat esittäneet, että väittämät tulee muokata juuri kyseiseen soveltuvuusarviointiin sopiviksi, joten väittämät muokattiin käsittelemään henkilöarviointia. Alkuperäisestä mittarista valittiin 6 sääntöä tutkittavaksi: työhön liittyminen (koettu ennustuskyky), mahdollisuus näyttää oma osaaminen, etukäteistieto, avoimuus, kohtelu ja viestinnän kaksisuuntaisuus. Lisäksi mukaan otettiin kolme väittämää sisältävä prosessioikeudenmukaisuuden suora mittari. Kyselyyn voitiin valita vain osa alkuperäisen mittarin käsittelemistä säännöistä, jotta kysely pysyisi kohtuullisen lyhyenä ja täten vastaajaystävällisempänä. Lisäksi osa säännöistä soveltui heikosti tutkimuskohteena olevaan henkilöarviointiin: esimerkiksi henkilöarvioinnin yhdenmukaisuutta eri hakijoiden välillä vastaajien olisi vaikea, ellei mahdotonta, arvioida.

Valitut kuusi sääntöä edustavat kaikkia kolmea prosessioikeudenmukaisuuden ulottuvuutta eli menettelytapoja, tiedonsaantia ja vuorovaikutusta. Lisäksi kolme valituista säännöistä edustaa Bauerin ym. (2001) esittämiä rakenteellisia tekijöitä ja kolme sosiaalisia tekijöitä. Gilliland (1993) on esittänyt, että oikeudenmukaisuuden sääntöjä tutkittaessa voidaan valita vain tilanteen kannalta olennaiset. Myös esimerkiksi Colquitt & Shaw (2005, s. 135–137) ovat painottaneet, että ylipäättään tutkimuksiin ei ole välttämätöntä pyrkiä sisällyttämään kaikkia oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia tai sääntöjä; oikeudenmukaisuus näyttäisi olevan erityisen kontekstisidonnainen käsite ja tutkimuksen teossa tulisi kriittisesti tarkastella sitä, mitkä asiat ovat olennaisia juuri kyseissä tutkimuskohteissa.

Tutkimukseen valittua kuutta sääntöä tarkasteltiin jokaista kolmella väittämällä, sillä sitä on yleensä pidetty vähimmäisvaatimuksena faktorianalyysille (esim. MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999). Esimerkkinä väittämistä: “Psyconin työntekijät olivat huomaavaisia arviointipäivän aikana” (kohtelu), “Sain vaikuttaa arviointipäivän kulkuun tarpeideni mukaan” (viestinnän kaksisuuntaisuus), “Tiesin, mitä odottaa Psyconin henkilöarvioinnilta” (etukäteistieto). Kaikki väittämät ovat nähtävissä taulukossa 2. Prosessioikeudenmukaisuuden suorassa mittarissa esitettiin esimerkiksi väittämä: ”Henkilöarviointi tuntui oikeudenmukaiselta”. Kuten alkuperäisessä mittarissa, vastaaminen tapahtui Likert-asteikolla 1–5. Lisäksi vastaajille annettiin vaihtoehto: ”ei kokemusta”, minkä koodi oli 0, mutta se erotettiin varsinaisesta vastausjanasta katkoviivalla. Nämä vastaukset koodattiin ennen analyysia puuttuviksi vastauksiksi. Kuten alkuperäisessä mittarissa, kaikki väittämät ovat myönteisiä. Väittämien kääntämistä harkittiin, koska ihmisillä on taipumusta olla samaa mieltä väittämien kanssa (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Tutkimuskohteena olevan yrityksen toiveesta näin ei kuitenkaan tehty.

8.4 Muuttujien muodostaminen

Eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla tarkasteltiin, jakautuvatko 18 prosessioikeudenmukaisuutta mittaavaa väittämää aineistossa kuudeksi prosessioikeudenmukaisuuden säännöksi (Gilliland, 1993). Tämän lisäksi tarkasteltiin, jakautuvatko väittämät teorian (Gilliland, 1993) mukaisesti kolmeen luokkaan eli menettelytapojen, tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudeksi, tai Bauerin ym. (2001) esittämällä tavalla sosiaaliin ja rakenteellisiin tekijöihin.

Aiemmat tutkimukset oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien lukumäärästä ovat olleet vaihtelevia (luku 3) ja oikeudenmukaisuuden on esitetty mahdollisesti olevan hyvin kontekstiriippuvainen käsite (esim. Greenberg, 1993a; Colquitt & Shaw, 2005, s. 119). Tutkimuksessa käytettyä mittaria ei ole tietävästi käytetty aiemmin Suomessa eikä vastaavien henkilöarvointien tutkimiseen. Tämän vuoksi faktorianalyysin eteneminen kuvataan kattavasti. Tätä ennen tarkastellaan faktorianalyysin oletusten toteutumista. Aineiston soveltuvuutta muihin käytettyihin analyysimenetelmiin tarkastellaan luvussa 8.5.

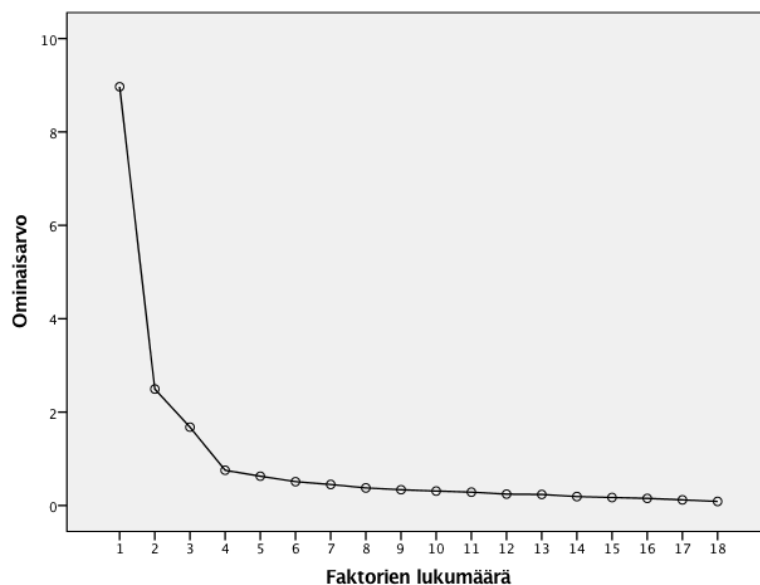
Suosituksien aineiston koosta faktorianalyysia tehtäessä vaihtelevat, joskin yleisesti nähdään, että mitä suurempi aineisto niin sen parempi. Esimerkiksi Nummenmaa (2009, s. 407) esittää, että havaintoja olisi hyvä olla yli 500, mutta jo 200 havainnon aineistolla voidaan hyvin tehdä faktorianalyysi. On myös esitetty, että havaintojen määrällä itsessään ei ole niin suurta merkitystä, vaan sillä, kuinka se suhteutuu tarkasteltavien väittämien (tai kysymysten) määrään: jokaista väittämää kohden tulisi olla vähintään 5 havaintoa (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 159). Tämä suositus toteutuu tutkielman aineistossa faktorianalyysiin käytettävien väittämien osalta (18 väittämää, $N = 316$). Eksploraatiivisessa faktorianalyysissä väittämiä pitäisi olla vähintään 3–5 kertaa oletettujen faktoreiden lukumäärä (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999). Aineisto ja oletukset faktorien lukumäärästä täyttää myös tämän suosituksen. Mittaustason vaatimus täyttyi, sillä tutkimuksessa käytettiin välimatka-asteikkona pidettyä Likert-asteikkoa.

Tilastolliset testit osoittivat, että väittämien välillä on riittävästi yhteisvaihtelua ja ne soveltuvat faktorianalyysiin ($KMO = .915$ ja Bartlettin testin mukaan $p < .001$). Väittämien korrelaatiot saman mittarin väittämiin noudattivat faktorianalyysin suositeltua vähimmäisarvoa ($r > .3$) (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 667). Väittämät eivät kuitenkaan saisi korreloida keskenään liian voimakkaasti, koska muuten yksittäisten väittämien merkitystä faktorianalyysissä on mahdotonta tulkita (Mt.). Kahdessa mittarissa kahden väittämän väliset korrelaatiot ylittivät suosituksen $r < .8$. Nämä väittämät mittasivat etukäteistietoa ja työhön liittymistä.

Normaalijakaumaoletus ei toteutunut useiden väittämien kohdalla (Kolmogorov-Smirnov $< .05$). Muuttujien negatiiviset vinous-luvut viittaavat, että vastaukset painottuvat asteikon yläpäähän. Osassa väittämistä huipukkuus on positiivista eli vastaukset ovat keskittyneet yhteen kohtaan. Tämä todettiin myös väittämien histogrammeista. Normaalijakaumasta poikkeaminen voi heikentää faktoriratkaisun tehoa, mutta ei estä analyysimenetelmän käyttöä (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 666). Yli 200 havainnon aineisto ehkäisee huipukkuuden aiheuttamia riskejä (Pallant, 2013, s. 59). Ekstraktointimenetelmäksi valittiin yleistettyjen neliösummien menetelmä, sillä se sietää normaalijakaumaoletuksen rikkomista (Nummenmaa, 2009, s. 409–410).

Aineistosta tarkastettiin mahdolliset poikkeavat havainnot eli havainnot, joiden standardisoitu jäännöstermi on yli 3.3. Nämä voivat vääristää analyysin tuloksia. (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 667.) Vaikka poikkeavia havaintoja esiintyikin, olivat väittämien keskiarvojen ja tasapainotettujen keskiarvojen väliset erot hyvin pieniä ($< .10$) eikä poikkeavia havaintoja lähdetty muokkaamaan. Rotaatiomenetelmäksi valittiin vinokulmainen (direct oblimin) rotaatio, koska prosessioikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien ja yksittäisten sääntöjen oletettiin korreloivan keskenään.

Faktorien määrä rajattiin aluksi kuuteen, joka viittaa tarkasteltuihin prosessioikeudenmukaisuuden sääntöihin. Faktorimallin sopivuutta arvioitiin kommunaliteettien, faktorilatausten ja ominaisarvojen perusteella. Väittämien saamat kommunaliteetit olivat melko korkeita ($> .6$) eli faktorimalli selittää yksittäisten väittämien vaihtelua hyvin (Pallant, 2013, s. 206). Faktorilataukset kuvaavat, kuinka paljon faktorin avulla voidaan selittää kyseisen väittämän vaihtelusta. Väittämät eivät latautuneet kuudelle faktorille teorian mukaisesti. Ominaisarvot kuvaavat faktorien kykyä selittää aineiston vaihtelua ja Kaiserin kriteerin (1960) mukaan analyysiin tulisi ottaa mukaan kaikki faktorit, joiden ominaisarvo on yli 1. Kuuden faktorin mallissa kolmen faktorin ominaisarvo oli kuitenkin alle 1. Pelkästään Kaiserin kriteeriin nojaaminen faktorimäärän valinnassa on saanut runsaasti kritiikkiä (esim. Costello & Osborne, 2005), joten myös graafista faktorien ominaisarvojen kuvaajaa tarkasteltiin. Kuviosta 5 nähdään, että aineisto näyttäisi tukevan yhden ja kolmen faktorin mallia. Kuuden faktorin mallista luovuttiin ja analyysia jatkettiin.



Kuvio 5. Faktorien ominaisarvojen kuvaaja.

Seuraavaksi tarkasteltiin kolmen faktorin mallia: jakautuvatko väittämät Gillilandin (1993) teorian mukaisesti menettelytapoihin, tiedonsaantiin ja vuorovaikutukseen. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 2. Kaikkien väittämien kommunaliteetit olivat yli .5 ja kaikkien faktoreiden ominaisarvot olivat yli 1. Gillilandin (1993) teorian mukaisesti menettelytavat muodostivat oman faktorinsa eli arvioinnin ”työhön liittyminen” ja ”mahdollisuus näyttää oma osaaminen” latautuivat samalle faktorille. ”Kohtelu”, ”avoimuus” ja ”viestinnän kaksisuuntaisuus” latautuivat kuitenkin teorian vastaisesti samalle faktorille. ”Etukäteistieto” muodosti vastoin teoriaa oman faktorinsa. Malli selitti noin 69.6 % väittämien vaihtelusta.

Lopuksi tarkasteltiin, tukeeko aineisto yhden faktorin mallia: mittaavatko kaikki väittämät oletuksen mukaisesti samaa ulottuvuutta eli prosessioikeudenmukaisuutta. Kaikkien väittämien kommunaliteetit olivat yli .5. Eri sääntöjen osalta yhden faktorin malli näyttäisi selittävän heikoimmin etukäteistietoon liittyviä väittämiä: faktorilataukset olivat .51–.57. Muiden sääntöjen osalta faktorilataukset vaihtelivat välillä .54–.80. Malli selitti väittämien vaihtelusta noin 45.7 %.

Analyysien pohjalta päädyttiin kolmen faktorin malliin. Prosessioikeudenmukaisuutta mittaavat väittämät nimettiin Bauerin ym. (2001) ehdottamalla tavalla rakenteellisiksi ja sosiaalisiksi tekijöiksi, ja lisäksi etukäteistieto pidettiin omana faktorinaan. Ratkaisun pohjalta luotiin kolme summamuuttujaa. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujat. Sosiaalisia tekijöitä mittaavista yhdeksästä väittämästä kuuteen vaadittiin vastaus ($N = 315$), rakenteellisten tekijöiden kuudesta väittämästä neljään ($N = 315$), ja etukäteistiedon kaikkiin kolmeen väittämään vaadittiin vastaus ($N = 306$). Summamuuttujien reliabiliteetti (Cronbachin alfa) oli riittävän hyvä (Pallant, 2013, s. 104): etukäteistieto $\alpha = .91$, sosiaaliset tekijät $\alpha = .92$ ja rakenteelliset tekijät $\alpha = .94$.

Taulukko 2. *Eksploratiivinen faktorianalyysi: faktorilataukset, kommunaliteetit ja ominaisarvot.*
(listwise, $N=316$)

Muuttuja	Etukäteistieto	Sosiaaliset tekijät	Rakenteelliset tekijät	Kommuna- liteetti
1. Tiesin etukäteen, minkälainen prosessi Psyconin henkilöarviointi on	1.00			.98
2. Minulla oli tietoa, millainen Psyconin henkilöarviointipäivä tulisi olemaan	.91			.83
3. Tiesin, mitä odottaa Psyconin henkilöarvioinnilta	.82			.77
4. Psyconin työntekijät olivat huomaavaisia arviointipäivän aikana		.93		.87
5. Hakijoita kohdeltiin kunnioittavasti arviointipäivän aikana		.91		.79
6. Psyconin työntekijät vastasivat esittämiini kysymyksiin suoraan		.90		.80
7. Psyconin työntekijät vastasivat arviointiin liittyviin kysymyksiini rehellisesti		.79		.77
8. Minulle kerrottiin kaikesta avoimesti arviointipäivän aikana		.78		.66
9. Pystyin ilmaisemaan huolenaiheitani vapaasti arviointipäivän aikana		.68		.73
10. Psyconin työntekijät tekivät oloni mukavaksi arviointipäivän aikana		.68		.74
11. Sain vaikuttaa arviointipäivän kulkuun tarpeideni mukaan		.47		.51
12. Koin, että näkemyksiäni arviointipäivästä otettiin huomioon riittävästi		.41	-.39	.66
13. Luotan siihen, että henkilöarvioinnin avulla voidaan valita parhaat osaajat			-.98	.88
14. Henkilöarviointi antaa mielestäni hyvää tietoa rekrytointipäätöksen tueksi			-.89	.83
15. Uskon, että henkilöarviointi ennustaa työssä menestymistä			-.83	.76
16. Henkilöarviointi antoi mahdollisuuden näyttää mitä minä oikeasti osaan			-.79	.80
17. Pystyin näyttämään henkilöarvioinnissa todelliset kykyni			-.76	.71
18. Sain tilaisuuden näyttää taitoni henkilöarvioinnin aikana			-.70	.79

Vain $> .20$ lataukset on ilmoitettu. Ekstraktointimenetelmä: Yleistettyjen neliösummien menetelmä. Rotatointimenetelmä: Oblimin, Kaiserin kriteerillä.

Myös kolme väittämää sisältävälle prosessioikeudenmukaisuuden suoralle mittarille tehtiin faktorianalyysi. Tilastolliset testit osoittivat, että väittämien välillä on riittävästi yhteisvaihtelua ja ne soveltuvat faktorianalyysiin ($KMO = .748$ ja Bartlettin testin mukaan $p < .001$). Väittämien normaalijakauma oletus ei toteutunut (Kolmogorov-Smirnov $< .05$). Vinouslukemat olivat selvästi negatiivisia eli vastaukset painottuivat asteikon yläpäähän. Kaikissa kolmessa väittämässä esiintyi huipukkuutta. Tämän vuoksi ekstraktointimenetelmäksi valittiin jälleen yleistettyjen neliösummien menetelmä. Väittämät latautuivat selkeästi yhdelle faktorille. Kommunaliteetit olivat yli .6. Faktorin ominaisarvo oli 2.50 ja malli selitti muuttujien vaihtelusta noin 75.2 %. Mallin pohjalta muodostettiin prosessioikeudenmukaisuus-summamuuttuja. Väittämistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jossa vaadittiin kaikki kolme vastausta ($N = 315$). Summamuuttujan reliabiliteetti (Cronbachin alfa) oli riittävä ($\alpha = .89$).

8.5 Analyysimenetelmät ja aineiston soveltuvuus

Hypoteesien 1–3 tarkastelussa hyödynnettiin regressioanalyysia, jonka avulla voidaan tarkastella yhden tai useamman selittävän muuttujan lineaarista yhteyttä yhteen selitettävään muuttujaan (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 153). Analyyseissa testataan Baronin & Kennyn (1986) esittämällä tavalla mediaatiomallin kolmea polkua: selittävien muuttujien yhteyttä mediaattoriin, mediaattorin yhteyttä selitettävään muuttujaan sekä selitettävien muuttujien suoraa yhteyttä selitettävään muuttujaan. Selittävän muuttujan tulisi olla erikseen yhteydessä sekä mediaattoriin että selitettävään muuttujaan. Mediaatiota tarkasteltiin katsomalla, mitä selittävän ja selitettävän muuttujan suoralle yhteydelle tapahtuu, kun mediaattori lisätään regressiomalliin: katoaako yhteys kokonaan (täysi mediaatio) tai heikentyykö se (osittainen mediaatio). (Baron & Kenny, 1986.) Kaikissa kolmessa vaiheessa käytettiin hierarkkista regressioanalyysia, jossa muuttujien lisäsjärjestys valittiin korrelaatioiden voimakkuuden perusteella (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 174). Sobelin (1982) testin avulla tarkasteltiin mediaation tilastollista merkitsevyyttä.

Hypoteeseja 4a–e testattiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Menetelmän avulla pystytään tarkastelemaan eroavatko ryhmien keskiarvot merkitsevästi toisistaan. Tässä tapauksessa tarkasteltiin, eroavatko kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneiden ja päätöstä vielä odottavien arviot

menettelytavoista, tiedonsaannista, vuorovaikutuksesta, prosessioikeudenmukaisuudesta ja suositteluaikomuksesta merkitsevästi toisistaan.

Mediaatiomallin tarkastelun jälkeen tutkittiin rekrytointipäätöksen moderoivaa vaikutusta eli vaikuttaako päätöksen myönteisyys/kielteisyys siihen, kuinka vahvasti kolme eri ulottuvuutta ovat yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen (H5a–c). Tätä varten luotiin interaktiotermit ja niiden merkitsevyyttä tarkasteltiin hierarkkisessa regressioanalyysissä. Lisäksi hyödynnettiin Jeremy Dawsonin (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>) Excel-työkalua regressiokäyrien visuaalisessa tarkastelussa. Vastaavalla menettelyllä tutkittiin myös moderoiko rekrytointipäätös prosessioikeudenmukaisuuden ja suositteluaikomuksen välistä yhteyttä (H6).

Analyysit toteutettiin käyttäen IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmaa. Hypoteeseja testattiin (H4a–e hypoteeseja lukuun ottamatta) aineistolla, jossa olivat vain jo rekrytointipäätöksen saaneet henkilöt. Ennen tilastollisten analyysien tekoa sekä analyysien yhteydessä tarkasteltiin aineiston sopivuutta käytettäviin analyysimenetelmiin. Regressioanalyysi (kuten myös aiemmin esitelty faktorianalyysi) on parametrinen menetelmä, johon liittyy seuraavaksi käsiteltäviä jakaumaoletuksia. (Nummenmaa, 2009, s. 153–154, 315–316).

Parametrisissä menetelmissä muuttujien tulisi olla normaalisti jakautuneita. Tutkittavissa muuttujissa normaalijakaumaoletus ei toteutunut (Kolmogorov-Smirnov $< .05$). Muuttujien vinous- ja huipukkuusluvut on esitetty taulukossa 3. Negatiiviset vinous-luvut viittaavat vastausten painottuvan asteikon yläpäähän. Jakaumia tarkasteltiin myös visuaalisesti histogrammeista (liite 4), mikä antoi tukea poikkeamalle normaalijakaumasta. Sosiaalitieteissä muuttujien vinous on varsin yleistä eikä vinous välttämättä tarkoita, että mittarissa olisi jotain vikaa, vaan voi ennemminkin kertoa tutkittavan asian luonteesta (Pallant, 2013, s. 66).

Mittaustason vaatimus täyttyy käytetyssä aineistossa: sekä selittäviä että selitettäviä muuttujia on mitattu jatkuvana pidettynä Likert-asteikolla. Aineiston koolle asetetut vaatimukset regressioanalyysissä vaihtelevat osittain sen mukaan, kuinka muut ehdot (kuten normaalijakaumaoletus) toteutuvat (Nummenmaa, 2009, s. 316). Usein

aineistokokosuosituksena esitetään $N = 50 + 8$ kertaa selittävien muuttujien määrä (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 159). Jos selitettävät muuttujat eivät ole normaalisti jakautuneita, tulee aineistomäärän selvästi ylittää tämä suositus (Mt.). Aineistokoko täyttää nämä suositukset ($N = 316$). Selittävien muuttujien väliset korrelaatiot (taulukko 4) ovat alle .70 eli multikollineaarisuutta ei pitäisi esiintyä (Pallant, 2013, s. 157). Myöskään kollineaarisuustoleranssi ja VIF -luvut eivät tähän viitanneet. Selittävien muuttujien korrelaatiot selitettävien muuttujien kanssa täyttivät muutoin suositellun rajan ($r > .30$) (Pallant, 2013, s. 164), mutta etukäteistiedon osalta korrelaatiot jäivät selvästi matalammaksi.

Muuttujien välisten yhteyksien lineaarisuutta tarkasteltiin sirontamatriisista. Osa yhteyksistä ei näyttänyt lineaarisilta, joten regressiomalli ei välttämättä toimi niin hyvin kuin sen pitäisi (Nummenmaa, 2009, s. 315). Aineistosta tarkistettiin myös mahdolliset poikkeavat havainnot. Poikkeavia havaintoja löydettiin, mutta vertailtaessa näiden muuttujien keskiarvoja ja tasapainotettuja keskiarvoja voitiin todeta, ettei kyseisillä havainnoilla ole merkittävää vaikutusta (keskiarvojen erot $< .10$). Regressioanalyysien yhteydessä tarkasteltiin jäännöstermien normaalisuutta, lineaarisuutta ja homoskedastisuutta. Visuaalisen tarkastelun perusteella jäännöstermit vaikuttavat lineaarisilta. Liitteessä 5 esitetyistä sirontakuvioista voidaan nähdä, että jäännöstermit painottuvat oikeaan ylälaitaan ja että aineistossa näyttää esiintyvän heteroskedastisuutta. Tämä voi heikentää analyysia, mutta ei tee niistä epäluotettavia (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 119).

Varianssianalyysin käyttö edellyttää, että vertailtavien ryhmien väliset kokoerot eivät ole liian suuret ja että ryhmien varianssit ovat suunnilleen yhtä suuret. Tutkittavien kolmen ryhmän (eli kielteisen päätöksen ja myönteisen päätöksen saaneiden sekä päätöstä vielä odottavien) koot täyttivät suosituksen 1:10 ($N = 117/121/78$). Varianssien yhtäsuuruutta testattiin Levenen testillä. Testin mukaan ryhmien varianssit eivät ole yhtä suuria ($p < .05$), joten analyysissä käytettiin Welchin testiä, joka ei oletta varianssien yhtä suuruutta. Ryhmien parittaisissa vertailuissa käytettiin Games-Howell - post hoc -testiä, joka myös soveltuu tilanteisiin, joissa ryhmien varianssit eivät ole yhtä suuria.

9 Tulokset

9.1 Muuttujien alustava tarkastelu

Taulukossa 3 on esitetty tutkimuksessa käytettyjen mittareiden tunnuslukuja. Kaikkien mittareiden saamat arvot vaihtelevat välillä 1–5. Sosiaaliset tekijät omaa korkeimman keskiarvon (4.25), etukäteistieto taas matalimman (2.92). Etukäteistieto on ainoa muuttuja, jonka keskiarvo jää asteikon puolivälin alapuolelle. Negatiivista vinous-lukemista voidaan päätellä, että kaikkien mittareiden vastaukset painottuvat myönteisiin vastauksiin. Etukäteistiedon vinous on kuitenkin pientä ja negatiivinen huipukkuus viittaa, että vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti. Muissa mittareissa taas huipukkuutta esiintyy. Hajontaa esiintyy eniten etukäteistiedossa (1.24) ja suositteluaikomuksessa (1.19), sosiaalisissa tekijöissä taas vähiten (.72).

Taulukko 3. *Tutkimuksessa käytettävien mittareiden tunnusluvut: minimi- (Min) ja maksimi- (Maks), keskiarvot (Ka), keskihajonnat (Kh) sekä vinous- ja huipukkuusluvut.*

	N	Min	Maks	Ka	Kh	Vinous	Huipukkuus
Etukäteistieto	306	1.00	5.00	2.92	1.24	-.01	-1.20
Sosiaaliset tekijät	315	1.00	5.00	4.25	.72	-1.33	2.05
Rakenteelliset tekijät	315	1.00	5.00	3.32	.89	-.71	.06
Prosessi-oikeudenmukaisuus	315	1.00	5.00	4.22	.91	-1.46	1.69
Suositteluaikomus	311	1.00	5.00	3.81	1.19	-.98	.24

Taulukossa 4 on esitetty tutkimuksessa käytettyjen muuttujien välisiä korrelaatioita. Koska kaikkien muuttujien väliset yhteydet eivät olleet lineaarisia, käytettiin epäparametristä Spearmanin korrelaatiokerrointa. Taulukosta 4 nähdään, että rakenteelliset tekijät ja etukäteistieto sekä rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät korreloivat keskenään merkitsevästi. Sosiaaliset tekijät ja etukäteistieto taas eivät ole merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät korreloivat merkitsevästi prosessioikeudenmukaisuuden kanssa, mutta etukäteistiedon yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen ei ole tilastollisesti merkitsevää. Sosiaaliset ja

rakenteelliset tekijät sekä prosessioikeudenmukaisuus ovat merkitsevästi yhteydessä suositteluaikomukseen. Rekrytointipäätöksen myönteisyys näyttäisi olevan yhteydessä kokemukseen sosiaalisista ja rakenteellisista tekijöistä ja prosessioikeudenmukaisuudesta sekä aikomukseen suositella yritystä.

Taulukko 4. *Muuttujien väliset Spearman-korrelaatiot (N= 218, listwise).*

Muuttuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Etukäteistieto	1							
2. Sosiaaliset tekijät	.13	1						
3. Rakenteelliset tekijät	.18**	.65**	1					
4. Prosessi-oikeudenmukaisuus	.10	.80**	.72**	1				
5. Suositteluaikomus	.12	.64**	.78**	.71**	1			
6. Rekrytointipäätöksen myönteisyys	-.03	.28**	.36**	.38**	.35**	1		
7. Ikä	.23**	-.03	-.14*	-.07	-.06	-.14*	1	
8. Sukupuoli	-.05	-.18**	-.15*	-.14*	-.10	.06	-.07	1
9. Koulutus	.14*	-.07	-.02	-.03	-.09	.01	-.10	.16*

* $p < .05$, ** $p < .01$, kaksisuuntainen testaus

Sukupuoli: mies = 0, nainen = 1

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

Vanhempi ikä on yhteydessä etukäteistiedon myönteisempään arviointiin ja rakenteellisten tekijöiden kielteisempään arviointiin. Vanhempi ikä näyttäisi myös olevan negatiivisesti yhteydessä rekrytointipäätöksen myönteisyyteen: nuoret saavat työpaikan vanhempia todennäköisemmin. Sukupuoli on yhteydessä siihen, kuinka sosiaalisia ja rakenteellisia tekijöitä ja prosessioikeudenmukaisuutta on arvioitu: miehet ovat arvioineet näitä positiivisemmin kuin naiset. Korkeamman koulutuksen omaavat arvioivat etukäteistiedon hieman muita paremmaksi. Sukupuoli on yhteydessä koulutukseen: naiset ovat aineistossa koulutetumpia kuin miehet.

Kaikki analyysit tehtiin aluksi niin, että ikä, sukupuoli ja koulutus otettiin mukaan. Näiden vaikutus tuloksiin oli kuitenkin merkityksetön tai hyvin pieni. Muuttujien lisääminen tai poistaminen ei vaikuttanut tutkimuksen päätuloksiin, toisin sanoen muuttujien välisiin yhteyksiin. Muuttujat eivät myöskään olleet mukana asetetuissa hypoteeseissa. Tämän vuoksi kyseiset muuttujat jätettiin pois raportoiduista analyyseista.

9.2 Hypoteesien testaus

H1: *kokemukset rakenteellisista tekijöistä (H1a), etukäteistiedosta (H1b) ja sosiaalisista tekijöistä (H1c) ovat positiivisesti yhteydessä kokemukseen prosessioikeudenmukaisuudesta.*

Hierarkkisella regressioanalyysillä tarkasteltiin, kuinka vahvasti sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät sekä etukäteistieto ovat yhteydessä kokemukseen prosessioikeudenmukaisuudesta. Myös rekrytointipäätöksen vaikutus otettiin huomioon. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 5. Muuttujien lisäysjärjestys valittiin korrelaatioiden perusteella. Vaiheessa 1 lisättiin vain sosiaaliset tekijät. Tämä selittää riippuvan muuttujan vaihtelusta 68.6 %. Seuraavassa vaiheessa lisättiin rakenteelliset tekijät ja tämä toi malliin tilastollisesti merkitsevän lisän. Sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät yhdessä selittivät 77.1 % prosessioikeudenmukaisuuden vaihtelusta. Vaiheessa 3 lisätty etukäteistieto ei parantanut mallin selityskykyä. Vaiheessa 4 lisätty rekrytointipäätös paransi mallin selityskyvyn 77.6 %:iin.

Tarkastelluista muuttujista sosiaaliset tekijät oli voimakkaimmin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen ($B = .68$, 95% luottamusväli .57–.79), sitten rakenteelliset tekijät ($B = .40$, 95% luottamusväli .31–.50). Hypoteesit 1a ja 1c saivat tukea, mutta hypoteesi 1b ei: sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät ovat yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen, mutta etukäteistieto ei ole.

Taulukko 5. *Sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät, etukäteistieto ja rekrytointipäätös prosessioikeudenmukaisuuden selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=230, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Sosiaaliset tekijät	1.04	.05	.83***
Vaihe 2			
Sosiaaliset tekijät	.69	.06	.55***
Rakenteelliset tekijät	.43	.05	.41***
Vaihe 3			
Sosiaaliset tekijät	.69	.06	.55***
Rakenteelliset tekijät	.43	.05	.41***
Etukäteistieto	-.03	.03	-.04
Vaihe 4			
Sosiaaliset tekijät	.68	.06	.54***
Rakenteelliset tekijät	.40	.05	.39***
Etukäteistieto	-.03	.03	-.03
Rekrytointipäätös	.16	.06	.09*

R^2 korj. = .686 vaiheessa 1, R^2 korj. = .771 vaiheessa 2, R^2 korj. = .771 vaiheessa 3, R^2 korj. = .776 vaiheessa 4.

ΔR^2 = .085 vaiheessa 2 ($p < .001$), ΔR^2 = .002 vaiheessa 3 ($p > .05$), ΔR^2 = .006 vaiheessa 4 ($p < .05$).

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

H2: *Prosessioikeudenmukaisuus on positiivisesti yhteydessä aikomukseen suositella henkilöarviointiyritystä muille.*

Seuraavaksi tarkasteltiin regressioanalyysin avulla, onko kokemus prosessioikeudenmukaisuudesta yhteydessä aikomukseen suositella henkilöarviointiyritystä muille (taulukko 6). Ensimmäisessä vaiheessa lisättiin prosessioikeudenmukaisuus ja tämä selitti vaihtelusta 60.3 %. Toisessa vaiheessa lisättiin rekrytointipäätös. Tällöin prosessioikeudenmukaisuus säilytti selityskykynsä eikä rekrytointipäätöksen tuoma lisäys selityskykyyn ollut merkitsevä (ΔR^2 = .006, $p > .05$). Hypoteesi 2 sai tukea.

Taulukko 6. *Prosessioikeudenmukaisuus ja rekrytointipäätös suositteluaikomuksen selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=234, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Prosessioikeudenmukaisuus	1.00	.05	.78***
Vaihe 2			
Prosessioikeudenmukaisuus	.96	.06	.78***
Rekrytointipäätös	.20	.11	.08

R^2 korj. = .603 vaiheessa 1, R^2 korj. = .608 vaiheessa 2

ΔR^2 = .006 vaiheessa 2 ($p > .05$)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

H3: *Prosessioikeudenmukaisuus medioi rakenteellisten tekijöiden (H3a), etukäteistiedon (H3b) ja sosiaalisten tekijöiden (H3c) yhteyttä suositteluaikomukseen.*

Hypoteesia 3 ryhdyttiin testaamaan tarkastelemalla aluksi hierarkkisen regressioanalyysin avulla, ovatko sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät, etukäteistieto sekä prosessioikeudenmukaisuus yhteydessä suositteluaikomukseen (taulukko 7).

Ensimmäisessä vaiheessa todettiin, että sosiaaliset ($B = .45$, $p < .001$) ja rakenteelliset ($B = .84$, $p < .001$) tekijät ovat, mutta etukäteistieto ei ($p > .05$). Seuraavassa vaiheessa lisättiin selittäjäksi myös prosessioikeudenmukaisuus. Tällöin sosiaaliset tekijät eivät enää olleet yhteydessä suositteluaikomukseen. Etukäteistieto oli odotetusti edelleen ei-merkittävä. Rakenteelliset tekijät olivat edelleen merkittävästi yhteydessä suositteluaikomukseen ($B = .66$, $p < .001$). Prosessioikeudenmukaisuuden beta-kerroin pieneni (kts. taulukko 6), mutta säilyi selvästi merkittävänä ($B = .39$, $p < .001$).

Tämän jälkeen tarkasteltiin Sobelin testillä (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) prosessioikeudenmukaisuuden välittävän vaikutuksen tilastollista merkittävyyttä. Sosiaalisten tekijöiden osalta Sobelin testin tulos oli 10.60 ($p < .001$), rakenteellisilla tekijöillä taas 8.95 ($p < .001$). Näin ollen prosessioikeudenmukaisuus näyttäisi välittävän täysin sosiaalisten tekijöiden yhteyttä suositteluaikomukseen ja osittain rakenteellisten tekijöiden yhteyttä suositteluaikomukseen. Hypoteesi 3 sai tukea.

Taulukko 7. *Sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät, etukäteistieto ja prosessioikeudenmukaisuus suositteluaikomuksen selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=227, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Sosiaaliset tekijät	.45	.09	.28***
Rakenteelliset tekijät	.84	.07	.62***
Etukäteistieto	-.06	.04	-.06
Vaihe 2			
Sosiaaliset tekijät	.170	.11	.10
Rakenteelliset tekijät	.66	.08	.49***
Etukäteistieto	-.05	.04	-.05
Prosessi-oikeudenmukaisuus	.41	.10	.32***
Vaihe 3			
Sosiaaliset tekijät	.17	.11	.11
Rakenteelliset tekijät	.65	.08	.48***
Etukäteistieto	-.05	.04	-.05
Prosessi-oikeudenmukaisuus	.39	.10	.30***
Rekrytointipäätös	.10	.10	.04

R^2 korj. = .672 vaiheessa 1, R^2 korj. = .693 vaiheessa 2, R^2 korj. = .693 vaiheessa 3.

ΔR^2 = .022 vaiheessa 2 ($p < .001$), ΔR^2 = .001 vaiheessa 3 ($p > .05$)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

H4: *Rekrytointipäätös vaikuttaa rakenteellisten tekijöiden (H4a), etukäteistiedon (H4b), sosiaalisten tekijöiden (H4c), prosessioikeudenmukaisuuden (H4d) ja suositteluaikomuksen (H4e) arviointiin siten, että myönteisen päätöksen saaneet arvioivat näitä myönteisemmin kuin kielteisen päätöksen saaneet ja päätöstä vielä odottavien arviot sijoittuvat näiden kahden ryhmän väliin.*

Kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneiden sekä päätöstä vielä odottavien vastausten eroja tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Ryhmien väliltä löydettiin merkitseviä eroja kaikissa tarkasteltavissa muuttujissa: sosiaalisissa tekijöissä

$F(2, 185.45) = 11.83, p < .00, \eta^2 = 0.073$), rakenteellisissa tekijöissä $F(2, 178.49) = 20.25, p < .00, \eta^2 = 0.103$), etukäteistiedossa $F(2, 182.94) = 3.45, p < .05, \eta^2 = .024$), prosessioikeudenmukaisuudessa $F(2, 172.25) = 21.61, p < .00, \eta^2 = .116$), ja suositteluaikomuksessa $F(2, 178.80) = 18.26, p < .00, \eta^2 = 0.111$). Cohenin (1988, s. 284–287) luokittelulla sosiaalisten tekijöiden, rakenteellisten tekijöiden, prosessioikeudenmukaisuuden ja suositteluaikomuksen efektikoot olivat voimakkuudeltaan keskitasoa ($\eta^2 \geq .059$), etukäteistiedon efektikoko taas pieni ($\eta^2 \geq .010$).

Parittaiset vertailut (liite 6) osoittivat, että myönteisen ja kielteisen päätöksen saaneiden keskiarvojen erot ovat kaikissa muuttujissa tilastollisesti merkitseviä. Päätöstä vielä odottavien ero muihin ryhmiin oli tilastollisesti merkitsevä osassa muuttujista. Liitteessä 7 esitetyistä kuvioista nähdään, että kaikkien muiden muuttujien paitsi etukäteistiedon kohdalla myönteisen päätöksen saaneiden keskiarvo on korkein, kielteisen päätöksen saaneiden on matalin ja päätöstä odottavien keskiarvo sijoittuu näiden väliin. Etukäteistiedon kohdalla matalin keskiarvo on kuitenkin päätöstä vielä odottavilla. Hypoteesit H4a sekä H4c–e saivat tukea, mutta etukäteistietoa käsittelevä hypoteesi H4b ei saanut tukea.

H5: *Rekrytointipäätös moderoi rakenteellisten tekijöiden (H5a), etukäteistiedon (H5b) ja sosiaalisten tekijöiden (H5c) yhteyttä prosessioikeudenmukaisuuteen.*

Rekrytointipäätöksen moderoivaa vaikutusta tarkasteltiin luomalla interaktiotermit erikseen sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden kanssa. Tätä ennen kaikki muuttujat, paitsi dikotominen moderaattori, standardisoitiin. Rakenteellisista tekijöistä ja rekrytointipäätöksestä tehty interaktiotermin (taulukko 8) oli merkitsevä ($B = -.16, p < .01$). Interaktiotermin lisäminen paransi mallin selityskykyä 1.8 % ($p < .01$).

Etukäteistiedosta ja rekrytointipäätöksestä luotu interaktiotermin oli myös merkitsevä ($B = -.34, p < .01$) (taulukko 9). Termin lisääminen paransi mallin selityskykyä 3 %. Samoin sosiaalisista tekijöistä & rekrytointipäätöksestä luotu interaktiotermin (taulukko 10) oli tilastollisesti merkitsevä ($B = -.08, p < .05$). Interaktiotermin lisääminen paransi mallin selityskykyä 0.7 % ($p < .05$).

Taulukko 8. *Rakenteelliset tekijät, rekrytointipäätös ja niiden interaktio prosessioikeudenmukaisuuden selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=237, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Rakenteelliset tekijät	.76	.04	.74***
Rekrytointipäätös	.24	.09	.12**
Vaihe 2			
Rakenteelliset tekijät	.70	.05	.68***
Rekrytointipäätös	.29	.09	.14**
Rakenteelliset tekijät x rekrytointipäätös	-.16	.05	-.15**

R^2 korj. = .619 vaiheessa 1, R^2 korj. = .636 vaiheessa 2

ΔR^2 = .018 vaiheessa 2 ($p < .01$)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

Taulukko 9. *Etukäteistieto, rekrytointipäätös ja niiden interaktio prosessioikeudenmukaisuuden selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=230, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Etukäteistieto	.14	.06	.15*
Rekrytointipäätös	.75	.11	.40***
Vaihe 2			
Etukäteistieto	.30	.08	.32***
Rekrytointipäätös	.78	.11	.41***
Etukäteistieto x rekrytointipäätös	-.34	.11	-.24**

R^2 korj. = .169 vaiheessa 1, R^2 korj. = .196 vaiheessa 2

ΔR^2 = .030 vaiheessa 2 ($p < .01$)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

Taulukko 10. *Sosiaaliset tekijät, rekrytointipäätös ja niiden interaktio prosessioikeudenmukaisuuden selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=237, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Sosiaaliset tekijät	.71	.03	.79***
Rekrytointipäätös	.27	.07	.14***
Vaihe 2			
Sosiaaliset tekijät	.68	.04	.75***
Rekrytointipäätös	.29	.07	.15***
Sosiaaliset tekijät x rekrytointipäätös	-.08	.04	-.09*

R^2 korj. = .707 vaiheessa 1, R^2 korj. = .713 vaiheessa 2

ΔR^2 = .007 vaiheessa 2 ($p < .05$)

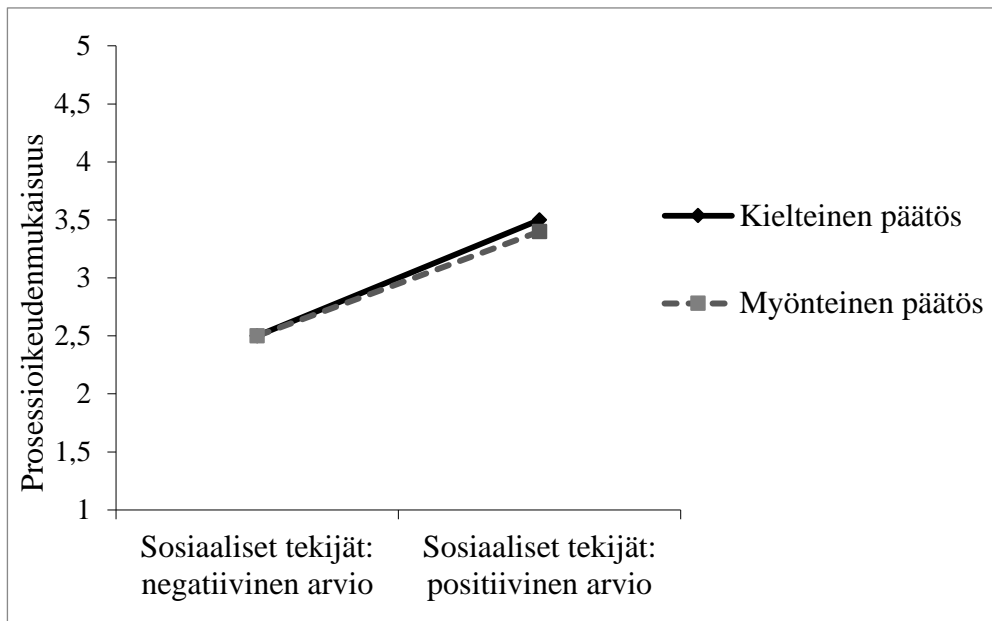
* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

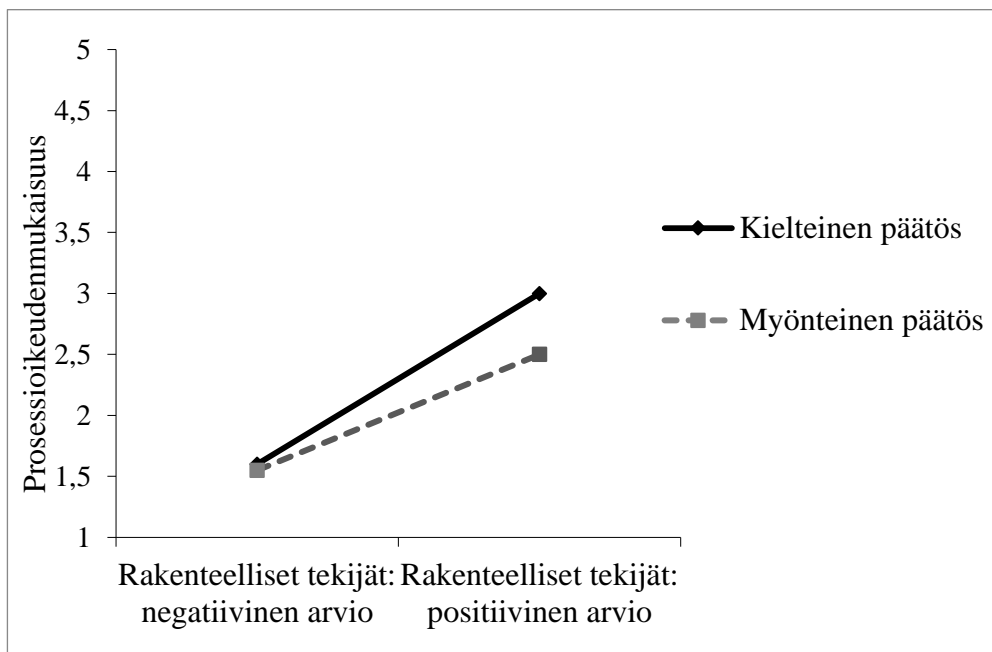
Interaktion tulkitsemista jatkettiin Jeremy Dawsonin Excel-työkalua ja niin sanottua simple slope -analyysia (Aiken, West, & Reno, 1991, s. 131) hyödyntäen (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>). Alla olevista kuvioista 6 ja 7 nähdään, että myönteisen päätöksen saaneet ovat arvioineet sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät myönteisemmin, ja että molemmilla ryhmillä myönteisempi sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden arviointi on yhteydessä myönteisempään prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin. Regressiosuorat ovat kuitenkin hieman erisuuntaisia kielteisen ja myönteisen päätöksen saaneilla. Kielteisen päätöksen saaneilla sosiaalisten ja erityisesti rakenteellisten tekijöiden negatiivisempi arviointi näyttäisi olevan voimakkaammin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuden negatiivisempaan arviointiin.

Simple slope -analyysi antoi tukea sosiaalisten tekijöiden ja rekrytointipäätöksen väliselle interaktiolle: kielteisen rekrytointipäätöksen saaneilla sosiaaliset tekijät olivat voimakkaammin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen ($\beta = .75$, $p < .001$) kuin myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla ($\beta = .66$, $p < .001$). Ero ei kuitenkaan kuvan 6 mukaisesti ollut kovin suuri. Analyysin perusteella myös rakenteelliset tekijät olivat voimakkaammin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen kielteisen päätöksen

saaneilla ($\beta = .70$, $p < .001$), kuin myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla ($\beta = .54$, $p < .001$).

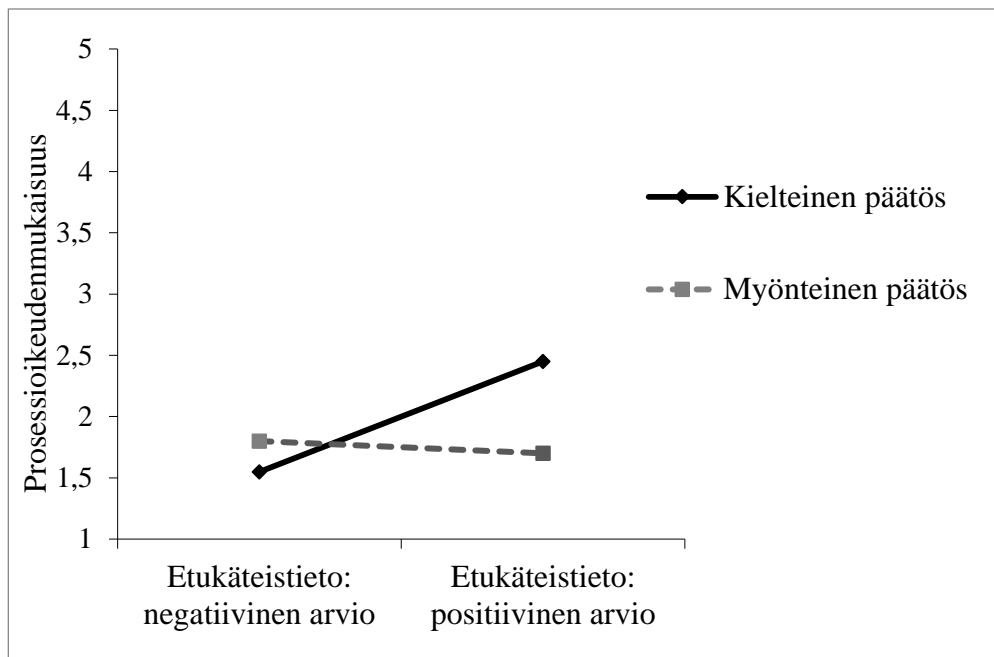


Kuvio 6. Sosiaalisten tekijöiden yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla.



Kuvio 7. Rakenteellisten tekijöiden yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla.

Etukäteistietoa tarkasteltaessa (kuvio 8) näyttäisi, että myönteisen päätöksen saaneilla etukäteistieto on heikosti yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen. Heikko yhteys näyttäisi olevan negatiivinen. Kielteisen päätöksen saaneilla etukäteistiedon ja prosessioikeudenmukaisuuden yhteys näyttää voimakkaammalta ja positiivisempi arvio etukäteistiedosta on yhteydessä myönteisempään prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin. Simple slope -analyysi antoi tälle tukea: kielteisen päätöksen saaneilla etukäteistieto oli yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen ($\beta = .33$, $p < .001$), mutta myönteisen päätöksen saaneilla ei ($\beta = -.04$, $p > .05$). Hypoteesit H5a–c saivat tukea.



Kuvio 8. Etukäteistiedon yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen kielteisen ja myönteisen rekryointipäätöksen saaneilla.

H6: *Rekryointipäätös moderoi prosessioikeudenmukaisuuden ja suositteluaikomuksen välistä yhteyttä siten, että yhteys on voimakkaampi kielteisen päätöksen saaneilla.*

Viimeiseksi tarkasteltiin, vaikuttaako rekryointipäätös siihen, kuinka voimakkaasti prosessioikeudenmukaisuus on yhteydessä suositteluaikomukseen. Tätä ennen suositteluaikomus standardisoitiin, ja prosessioikeudenmukaisuudesta ja rekryointipäätöksestä luotiin interaktiotermin. Taulukosta 12 nähdään, että interaktio ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($p > .05$). Hypoteesi 6 ei saanut tukea.

Taulukko 12. *Prosessioikeudenmukaisuus, rekrytointipäätös ja niiden interaktio suositteluaikomuksen selittäjinä hierarkkisessa regressioanalyysissä (N=234, listwise).*

Muuttuja	B	SE B	β
Vaihe 1			
Prosessioikeudenmukaisuus	.72	.05	.75***
Rekrytointipäätös	-.58	.10	-.29***
Vaihe 2			
Prosessioikeudenmukaisuus	.79	.06	.81***
Rekrytointipäätös	-.62	.11	-.31***
Prosessioikeudenmukaisuus x rekrytointipäätös	.11	.06	.10

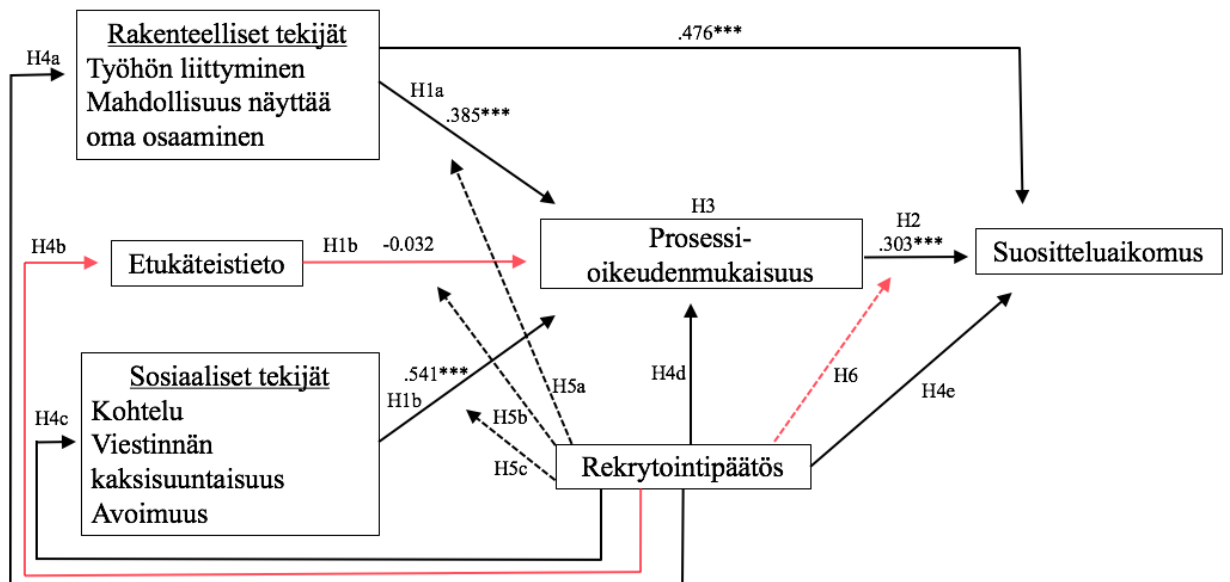
R^2 korj. = .472 vaiheessa 1, R^2 korj. = .477 vaiheessa 2

ΔR^2 = .008 vaiheessa 2 ($p > .05$)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Rekrytointipäätös: ei saanut työtä = 0, sai työn = 1

9.3 Yhteenveto tuloksista



Kuvio 9. Yhteenveto tuloksista. Mustat nuolet kuvaavat hypoteeseja, jotka saivat tukea ja punaiset nuolet hypoteeseja, jotka eivät saaneet tukea.

Koska aineiston pohjalta tehty eksploratiivinen faktorianalyysi ei noudattanut teorian (Gilliland, 1993) mukaista rakennetta, tarkasteltiin hypoteeseissa menettelytapojen, tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen sijaan rakenteellisia tekijöitä, etukäteistietoa ja sosiaalisia tekijöitä. Tutkimuksessa saadut tulokset on esitetty kuviossa 9.

Hypoteesi 1 esitti, että rakenteelliset tekijät, etukäteistieto ja sosiaaliset tekijät ovat yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen. Kun muuttujien yhteyksiä tarkasteltiin yhtä aikaa, sosiaalisten tekijöiden yhteys oli voimakkain, ja tämän jälkeen rakenteellisten tekijöiden. Etukäteistieto ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen, kun sen vaikutusta tarkasteltiin yhdessä sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden kanssa. Täten hypoteesit H1a ja H1c saivat tukea, mutta H1b ei. Yksittäin tarkasteltuna etukäteistieto kuitenkin oli merkitsevästi yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen.

Prosessioikeudenmukaisuuden todettiin olevan yhteydessä suositteluaikomukseen eli hypoteesi 2 sai tukea. Prosessioikeudenmukaisuuden todettiin medioivan täysin sosiaalisten tekijöiden ja osittain rakenteellisten tekijöiden yhteyttä suositteluaikomukseen. Etukäteistieto ei ollut merkitsevästi yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen tai suositteluaikomukseen. Täten hypoteesit H3a ja H3c saivat tukea, mutta H3b ei.

Rekrytointipäätöksen todettiin vaikuttavan rakenteellisten ja sosiaalisten tekijöiden, prosessioikeudenmukaisuuden ja suositteluaikomuksen arviointiin siten, että myönteisen rekrytointipäätöksen saaneet arvioivat näitä positiivisemmin kuin kielteisen päätöksen saaneet. Päätöstä odottavien arviot sijoittuivat näiden kahden väliin. Hypoteesit H4a ja H4c–e saivat siis tukea. Etukäteistiedon arvioivat kuitenkin kaikkein negatiivisimmin ne, jotka eivät olleet vielä saaneet rekrytointipäätöstä ja myönteisimmin kielteisen päätöksen saaneet. Näin ollen hypoteesi H4b ei saanut tukea.

Rekrytointipäätöksen todettiin moderoivan rakenteellisten tekijöiden, etukäteistiedon ja sosiaalisten tekijöiden yhteyttä prosessioikeudenmukaisuuteen. Yhteydet olivat voimakkaampia kielteisen päätöksen kuin myönteisen päätöksen saaneilla. Hypoteesit 5a–c saivat siis tukea. Rekrytointipäätös ei moderoinut prosessioikeudenmukaisuuden yhteyttä suositteluaikomukseen eli hypoteesi 6 ei saanut tukea.

10 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella prosessioikeudenmukaisuutta henkilöarvioinneissa. Tavoitteena oli tutkia, kuinka menettelytapojen, tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden koetaan henkilöarvioinnissa toteutuvan. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, kuinka nämä tekijät ovat yhteydessä kokemukseen prosessioikeudenmukaisuudesta ja aikomukseen suositella yritystä muille. Lisäksi tutkittiin, kuinka rekrytointipäätös vaikuttaa oikeudenmukaisuuden arviointiin ja muuttujien välisiin yhteyksiin.

Seuraavaksi siirrytään pohtimaan saatuja tutkimustuloksia suhteessa esiteltyyn teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen hyötyjä tutkitulle henkilöarviointiyritykselle sekä ylipäätään soveltuvuusarviointeja tekeville. Lopuksi käsitellään tutkimuksen haasteita ja rajoituksia sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

10.1 Tutkimustulokset suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen

Tutkimus tukee soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuuden tutkimusta tarkastelemalla empiirisesti Gillilandin (1993) soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -mallia. Vaikka mallia on tutkittu paljon, on joitain sen osioita sivuutettu tutkimuksessa lähes kokonaan (Truxillo ym., 2001; Konradt ym., 2013). Mallin esittämien prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjen jakautumista kolmeksi ulottuvuudeksi on tutkittu vähäisesti, samoin kuin prosessioikeudenmukaisuuden medioivaa vaikutusta. Alan tutkimuksissa lukuisia kertoja todettua päätöksen moderoivaa vaikutusta (esim. Farago & Shahani-Denning, 2013; Brockner ym., 2007) ei myöskään ole tiettävästi tarkasteltu siten, että Gillilandin (1993) esittämä prosessioikeudenmukaisuuden medioiva vaikutus huomioidaan.

Alan tutkimukset pohjautuvat valittavan usein kyselytutkimuksiin tai erilaisiin simuloituihin tilanteisiin, ja tutkittavat ovat olleet usein opiskelijoita (esim. Gilliland, 1994; Holtz ym., 2005; Truxillo ym., 2009). Lisäksi alan kirjallisuuden tarkastelu osoittaa, että aidoissa rekrytointitilanteissa tehdyt tutkimukset liittyvät useimmiten opiskelijoiden rekrytointiin esimerkiksi harjoittelupaikkaan, tai julkisen sektorin rekrytointeihin (esim. Ryan ym., 2000; Truxillo ym., 2002; Schleicher ym., 2006).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan aitoja rekrytointitilanteita ja kyseessä on sekä julkisen että yksityisen puolen rekrytointeja. Haetut tehtävät ovat vakituisia asiantuntija-, päällikkö- ja johtotason tehtäviä. Esimerkiksi Hausknecht ym. (2004) ovat huomauttaneet, että soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuutta pitäisi tutkia enemmän juuri tämän kaltaisella aineistolla.

Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka tutkimuksessa saadut tulokset suhteutuvat aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Aluksi tarkastellaan faktorianalyysin tuloksia prosessioikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista. Tämän jälkeen syvennyttään hypoteesien testauksesta saatuihin tuloksiin.

10.1.1 Prosessioikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien tarkastelu

Kuten luvussa 3 on esitetty, organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen parissa elää edelleen keskustelu siitä, kuinka monta oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta on olemassa ja kuinka oikeudenmukaisuutta tulisi tutkia. Tutkimustulosten vaihtelevuus ulottuvuuksien erillisyydestä selittyy osittain sillä, että tutkimuksissa käytetyt mittarit ovat olleet hyvin vaihtelevia ja monesti päällekkäisiä (Colquitt ym., 2001). Esimerkiksi paljon käytetty Moormanin (1990) vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden mittari tarkastelee osittain myös Leventhalin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sääntöjä. Toisaalta Bauerin ym. (2001) soveltuvuusarviointikontekstiin kehittämä mittari on paljon käytetty ja myös sen avulla on saatu erilaisia tuloksia ulottuvuuksien määrästä (vrt. esim. Konradt ym., 2013; Bauer ym., 2004). Näyttäisikin siltä, kuten esimerkiksi Greenberg (1993a) on esittänyt, että ulottuvuuksien muotoutuminen voi vaihdella eri konteksteissa.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät antaneet tukea oikeudenmukaisuus soveltuvuusarvioinneissa -mallin (Gilliland, 1993) näkemykselle kolmen oikeudenmukaisuuden ulottuvuuden olemassa olost. Tutkimuksen pohjalta vaikuttaa, että henkilöarvioinnissa ulottuvuuksia on enemmän Bauerin ym. (2001) ehdottamalla tavalla kaksi: sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät. Tiedonsaanti ei erottunut erilliseksi ulottuvuudeksi. Avoimuus lukeutui sosiaaliin tekijöihin ja etukäteistieto muotoutui omaksi ulottuvuudekseen eikä lukeutunut Bauerin ym. (2001) esittämällä tavalla rakenteellisiin tekijöihin.

Etukäteistiedon erillisyyttä voidaan selittää sillä, että muut mitatut rakenteelliset tekijät (työhön liittyminen ja mahdollisuus näyttää oma osaaminen) liittyvät suoraan henkilöarvioinnin aikana tehtyihin havaintoihin ja kokemuksiin, kun taas etukäteistieto ennen henkilöarviointia tapahtuneisiin asioihin. Henkilöarviointi ja sitä ennen tapahtuneet asiat voivat näyttäytyä erillisinä ulottuvuuksina: työnhakija voi esimerkiksi olla ennen henkilöarviointia yhteydessä lähinnä hakukohteena olevaan organisaatioon tai henkilöarviointiyrityksen asiakaspalveluun, kun taas varsinaisesta henkilöarvioinnista huolehtivat eri henkilöt. Lisäksi tutkimus on tehty henkilöarvioinnin jälkeen, jolloin henkilöarvioinnin aikana tapahtuneet asiat ja niistä muodostuneet kokemukset ovat vastaajan muistissa todennäköisesti paremmin kuin sitä ennen tapahtuneet. Erityisesti niillä vastaajilla, joilla henkilöarvioinnista on aikaa useita kuukausia, voi etukäteistiedon määrä olla vaikeasti muistettavissa.

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorian valossa näyttää luontealta, että etukäteistieto ei sulaudu muihin tutkittuihin sääntöihin. Vaikka tiedonsaanti on nähty omana ulottuvuutenaan (Greenberg, 1993b; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32), ei siihen tai ylipäätään organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen ole yleensä liitetty etukäteistietoa, vaan esimerkiksi tiedon totuudenmukaisuus, perustelut ja asiallisuus (Greenberg, 1993b; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32). Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -mallin (Gilliland, 1993) mukaan tiedonsaanti-ulottuvuus muodostuisi etukäteistiedon lisäksi avoimuudesta ja palautteesta. Kuten etukäteistieto, myös palaute on ajallisesti erillinen muista prosessioikeudenmukaisuuden säännöistä. Avoimuus sen sijaan liittyy arvioinnin aikana saatuun tietoon. Tutkimuksen aineistossa, kuten myös Bauerin ym. (2001) mittarissa avoimuus lukeutuikin sosiaalisiin tekijöihin, jossa muut säännöt tarkastelevat vuorovaikutusta juuri henkilöarvioinnin aikana.

10.1.2 Sosiaalisten tekijöiden, rakenteellisten tekijöiden ja etukäteistiedon yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen

Kun sosiaalisten tekijöiden, rakenteellisten tekijöiden ja etukäteistiedon yhteyttä prosessioikeudenmukaisuuteen tarkasteltiin yhtä aikaa, sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden todettiin olevan yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen, mutta etukäteistiedon ei. Aiemmissa tutkimuksissa tiedonsaannin on todettu olevan heikommin yhteydessä oikeudenmukaisuuteen kuin menettelytapojen ja vuorovaikutuksen (Hausknecht ym., 2004). Esimerkiksi Konradin ym. (2013)

tutkimuksen mukaan tiedonsaannin yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen oli merkityksellisen vuorovaikutuksen ja menettelytapojen tekijöiden rinnalla.

Etukäteistiedon heikompi painoarvo muihin tekijöihin verrattuna on ymmärrettävää, sillä sen sisältö on kapea-alaisempi kuin esimerkiksi kolme eri sääntöä yhdistävällä sosiaalisilla tekijöillä. Yksin tarkasteltuna etukäteistieto olikin merkitsevästi yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen. Osassa aiempia tutkimuksia etukäteistiedon on todettu olevan merkitsevästi yhteydessä myönteisempään näkemykseen soveltuvuusarvioinnista (Truxillo ym., 2009). On kuitenkin huomattava, että etukäteistieto on voitu määritellä tutkimuksissa hyvin eri tavoin. Gillilandin (1993) alkuperäinen määrittely säännölle on melkoisen lakea: ”Rekrytointiprosessia ennen ja sen aikana hakijoiden tulisi saada tietoa esimerkiksi käytettyjen menetelmien validiudesta, menetelmien pisteyttämisestä ja millä tavalla tuloksia käytetään päätöksenteoksessa”. Tutkielmassa käytetty Bauerin ym. (2001) mittari painottaa selkeästi etukäteen saatua tietoa ja tässä tutkimuksessa etukäteistiedolla tarkoitettiin ennen henkilöarvioinnin alkamista saatua tietoa. Monissa tutkimuksissa, joissa merkittäviä yhteyksiä prosessioikeudenmukaisuuteen on löydetty, on tutkittu esimerkiksi, kuinka tieto testin validiudesta juuri ennen testausta vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen (esim. Gilliland, 1994; Truxillo ym., 2002).

Aiemmat tutkimustulokset ovat olleet vaihtelevia sen suhteen, ovatko sosiaaliset vai rakenteelliset tekijät voimakkaammin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa menettelytavat ovat nousseet usein oikeudenmukaisuuden kannalta merkittävämmiksi kuin vuorovaikutus (esim. Colquitt, 2001). Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa on vastaavia tuloksia saatu hypoteettisia tilanteita käsittelevillä tutkimuksilla (Hausknecht ym., 2004; Bertolino & Steiner, 2007). Tässä tutkimuksessa sosiaalisten tekijöiden todettiin olevan rakenteellisia tekijöitä voimakkaammin yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen. Myös aiemmissa tutkimuksissa, jotka on tehty aidoissa rekrytointitilanteissa, sosiaaliset tekijät ovat usein nousseet oikeudenmukaisuuden kannalta tärkeämmiksi (esim. Kanerva, Lammintakanen, & Kivinen, 2010; Konradt ym., 2013). Vaikuttaa, että ihmiset haluaisivat ajatella menettelytapojen olevan vuorovaikutusta tärkeämpiä tai uskovat niiden olevan itselleen tärkeämpiä, mutta sosiaalisten tekijöiden merkitys kuitenkin painottuu todellisissa arviointikokemuksissa.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että käytettäessä vuorovaikutusta painottavia soveltuvuusarviointimenetelmiä (esim. simulaatioita ja haastatteluja) on vuorovaikutus tärkeämpää kuin esimerkiksi testimenetelmissä (Truxillo ym., 2001). Tutkimuksessa tarkasteltu Psycon Oy:n henkilöarviointi sisältää paljon sosiaalisia tilanteita ja tämänkin vuoksi sosiaalisten tekijöiden suurempi painoarvo on luontevaa.

Leventhal on esittänyt, että ne säännöt, jotka vaikuttavat eniten joko henkilölle myönteisen lopputuloksen tai vaihtoehtoisesti kaikille mukana oleville myönteisen lopputuloksen saavuttamiseen, saavat todennäköisesti eniten painoarvoa oikeudenmukaisuuden kokemuksessa (Leventhal, 1980, s. 39–46). Menettelytapojen voitaisiin ajatella olevan selkeimmin yhteydessä yksilön mahdollisuuksiin suoriutua henkilöarvioinnissa hyvin, kun taas sosiaaliset tekijät ja etukäteistieto voivat vaikuttaa kokemuksen miellyttävyyteen, mutta eivät yhtä suoraan lopputulokseen. Kuten luvussa 5.1 esitetty, oikeudenmukaisuuden instrumentaalinen selitys on saanutkin sittemmin rinnalleen lukuisia muita selitysmalleja. Tutkimustulokset tukivat Folgerin & Cropanzanon (2001) näkemystä siitä, että vuorovaikutus saa todennäköisesti enemmän painoarvoa oikeudenmukaisuuden arvioinnissa kuin tiedonsaanti tai menettelytavat. Kokemus oikeudenmukaisuudesta muodostuu Folgerin & Cropanzanon (2001) mukaan nimenomaan siitä, nähdäänkö henkilöarviointiyritys vastuussa tapahtuneesta eli olisiko yritys voinut toimia toisella tavalla. Henkilöarvioinnissa olleiden voi olla vaikeaa miettiä, miten käytetyt testit ja muut menetelmät olisivat voineet olla oikeudenmukaisempia, mutta saatuaan kohteluun on helpompi ottaa kantaa ja se voi tämän vuoksi saada suuremman painoarvon oikeudenmukaisuuden arvioinnissa.

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden on usein katsottu olevan enemmän yhteydessä auktoriteettiin suhtautumiseen, kun taas menettelytapojen oikeudenmukaisuuden organisaation systeemeihin suhtautumiseen (Masterson ym., 2000; Colquitt ym., 2001). Kun hakijoilta kysytään prosessioikeudenmukaisuudesta suoraan, voivat he mahdollisesti arvioida henkilöarviointiyritystä toimijana, eivätkä niinkään henkilöarviointia systeeminä. Suoran prosessioikeudenmukaisuuden mittarin kolmesta väittämästä kaksi painottaa yrityksen ja sen työntekijöiden toimijuutta (”Uskon, että henkilöarviointi hoidettiin reilusti ja puolueettomasti”, ”Koin, että Psyconilla ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti”). Yksi väittämästä taas asettaa yrityksen passiivisempaan rooliin (”Henkilöarviointi tuntui oikeudenmukaiselta”). Colquitt ym. (2001) ovat

esittäneet, että myös kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden mittareissa (jotka sisältävät myös jakamisen oikeudenmukaisuuden) onkin ollut haasteena se, että väittämät eivät painottaisi liikaa jotakin ulottuvuutta. Väittämissä on pyritty käyttämään mahdollisimman neutraaleja verbejä, kuten ”on” eikä esimerkiksi sanaa ”kohdella”. Jos tässä tutkimuksessa käytetyt prosessioikeudenmukaisuuden suoran mittarin väittämät olisivat olleet vieläkin neutraalimpia, olisi sosiaalisten tekijöiden yhteys prosessioikeudenmukaisuuteen voinut olla maltillisempi.

10.1.3 Prosessioikeudenmukaisuuden yhteys suositteluaikomukseen

Odotusten mukaisesti henkilöarvioinnin prosessioikeudenmukaisuus oli yhteydessä aikomukseen suositella henkilöarviointiyritystä muille. Tämä antaa tukea niin esitellylle teorialle (Gilliland, 1993) kuin aiemmalle tutkimukselle (esim. Hausknecht ym., 2004). Yhteyttä voidaan selittää sosiaalisen vaihdon teorialla (Homans, 1958; Blau, 1964, s. 89–114): kun työnhakija saa henkilöarviointiyritykseltä myönteisen arviointikokemuksen, hän vastavuoroisesti on valmis kehuaan yritystä muille. Toisaalta tällainen selitys on turhan yksinkertaistava: yksilö voi kehua yritystä yksinkertaisesti siksi, että haluaa esimerkiksi työpaikalleen etuja hyvän henkilöarvioinnin käytöstä, eikä mieti kehuessaan henkilöarviointiyrityksen saamaa hyötyä.

Analyysien pohjalta prosessioikeudenmukaisuus näyttäisi medioivan täysin sosiaalisten tekijöiden, mutta vain osittain rakenteellisten tekijöiden yhteyttä suositteluaikomukseen. Aiemmissa tutkimuksissa tai teorioissa ei ole tietävästi esitetty, että mediaatio olisi erilainen sosiaalisilla ja rakenteellisilla tekijöillä. Tulokset siitä, onko mediaatio täydellinen vai osittainen, ovat olleet vaihtelevia (esim. Konradt ym., 2013; Holtz ym., 2005). Soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -malli (Gilliland, 1993) olettaa, että prosessioikeudenmukaisuus medioi täysin molempia tekijöitä. Ambrose & Schminke (2009) huomauttavat, että oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa oletetaan usein, että tietty mediaattori tai moderaattori on samalla tavalla yhteydessä eri oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin.

Tutkimuksen mukaan rakenteelliset tekijät voivat vaikuttaa suoraan suositteluaikomukseen, riippumatta prosessioikeudenmukaisuudesta. On mahdollista, että suositteluaikomo pohjataan siihen, nähdäänkö henkilöarvioinnista olevan hyötyä

rekrytoinneissa. Tutkimuksessa tarkasteltu rakenteellinen tekijä ”työhön liittyminen” käsittelee henkilöarviointia enemmän rekrytoivan organisaation näkökulmasta: uskooko arvioinnissa ollut, että henkilöarviointi ennustaa työmenestystä. Yleensä, kun suositteluaikomusta on tutkittu, on tarkasteltu suosittelisiko henkilö muille työpaikan hakemista kyseisestä yrityksestä (Hausknecht ym., 2004). Tällöin on ymmärrettävää, jos sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat samalla tavalla suositteluhalukkuuteen. Jos tässä tutkimuksessa olisi kysytty, suosittelisiko yksilö henkilöarviointia kokemuksena työnhakijan näkökulmasta, voisi prosessioikeudenmukaisuus tai sosiaaliset tekijät mahdollisesti määrittää suositteluaikomusta enemmän, tai rakenteellisten tekijöiden yhteys suositteluaikomukseen voisi olla täysin prosessioikeudenmukaisuuden medioima.

10.1.4 Rekrytointipäätöksen vaikutus prosessioikeudenmukaisuuden arviointiin

Odotetusti myönteisen rekrytointipäätöksen saaneet arvioivat prosessin sekä sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät oikeudenmukaisemmiksi kuin kielteisen päätöksen saaneet tai päätöstä vielä odottavat. Koska kohtelun ja menettelytapojen voidaan olettaa olleen vastaavat kaikille, näyttää siltä, että päätös värittää arvioita.

Vastaukset tukevat oman edun vääristymää (Fiske & Taylor, 1991, s. 78–82). Kun henkilöarviointi arvioidaan epäoikeudenmukaisemmaksi, kielteisen päätöksen saaneiden on helpompi selittää tapahtunutta henkilöarviointiyrityksen syyksi eikä niinkään omalla suorituksella. Työnhakija pystyy suojelemaan myönteistä minäkuvaansa paremmin, jos perustelee kielteisen päätöksen esimerkiksi sillä, ettei hän päässyt näyttämään omaa osaamistaan tai että henkilöarvioinnissa suoriutuminen ei liity hänen mahdolliseen suoritukseensa haetussa työssä. Myönteisen päätöksen saaneet taas voivat nähdä, että henkilöarviointi antoi heille mahdollisuuden näyttää kyvykkyytensä ja tulivat tämän vuoksi valituksi.

Vastoin aiempaa tutkimusta, etukäteistiedon arvioivat kaikkein positiivisimmin ne, jotka olivat saaneet kielteisen päätöksen ja negatiivisimmin ne, jotka eivät olleet vielä saaneet päätöstä. On mahdollista, että päätöstä vielä odottavien kielteiseen arvioon vaikuttaa se, että kaikki heistä eivät olleet saaneet vielä palauteraporttia. Raportti mahdollisesti parantaa kokemusta saadun tiedon määrästä ja voi värittää myös kokemuksia etukäteistiedon määrästä. Raporttia vielä odottavien määrä oli kuitenkin

aineistossa vähäinen (N = 12). Mahdollisesti päätöstä vielä odottavat kokevat muutoin tiedonkulun ja -saannin heikommaksi, koska joutuvat odottelemaan päätöstä, ja tämä voi vaikuttaa etukäteistiedon arviointiin.

Aiemman tutkimuksen mukaan prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjen merkitys vähenee ja rekrytointipäätöksen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen kasvaa rekrytointiprosessin edetessä. Tätä on perusteltu sillä, että pidemmälle mentäessä hakijat ovat laittaneet prosessiin enemmän aikaa ja vaivaa, ja odotukset paikan saamisesta ovat suuremmat. (Zibarras & Pattersson, 2015.) Tässä tutkimuksessa henkilöarvioinnissa olleet ovat yleensä päässeet rekrytointiprosessin viimeiseen vaiheeseen ja ovat todennäköisesti kokeneet erilaisia karsintoja. Päätöksen saamisen jälkeen sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät kuitenkin edelleen ennustivat prosessioikeudenmukaisuutta huomattavasti paremmin kuin rekrytointipäätös. Rekrytointipäätös ei myöskään ollut merkitsevästi yhteydessä suositteluaikomukseen silloin, kun myös prosessioikeudenmukaisuus ja rakenteelliset tekijät olivat selittäjinä. Täten oikeudenmukaisuuden merkitystä ei voida sivuuttaa sillä, että ihmisten ajateltaisiin muodostavan mielikuvansa vain oman edun mukaisesti.

Rekrytointipäätöksen todettiin moderoivan sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden sekä etukäteistiedon yhteyttä prosessioikeudenmukaisuuteen. Yhteys oli voimakkaampi niillä, jotka olivat saaneet kielteisen päätöksen. Oikeudenmukaisuusteorian (Folger & Cropanzano, 2001, s. 35–36) mukaan tämä johtuu siitä, että kielteisen päätöksen saaneet miettivät enemmän päätökseen johtanutta prosessia selvittääkseen, ovatko kokeneet epäoikeudenmukaisuutta. Rekrytointipäätöksen moderoiva vaikutus oli sosiaalisten tekijöiden osalta vaatimaton, mutta hieman voimakkaampi rakenteellisille tekijöille ja etukäteistiedolle.

Attribuutioteorian näkökulmasta vaikuttaa ymmärrettävältä, että rakenteelliset tekijät olivat prosessioikeudenmukaisuuden kannalta tärkeämmät kielteisen kuin myönteisen päätöksen saaneille. Arvioinnissa käytettyjä menetelmiä miettimällä ja kyseenalaistamalla työnhakija pystyy suojelemaan myönteistä minäkuvaansa todennäköisesti helpommin kuin sosiaalisia tekijöitä miettimällä. Esimerkiksi Schleicherin ym. (2006) tutkimuksessa todettiin, että erityisesti mahdollisuus näyttää

oma osaaminen nousee oikeudenmukaisuuden arvioinnissa kielteisen päätöksen saaneilla tärkeämmäksi kuin myönteisen päätöksen saaneilla.

Oikeudenmukaisuusteorian (Folger & Cropanzano, 1998, s. 185–190) mukaan, mikäli epäoikeudenmukaisuutta on koettu, nähdään lopputulos todennäköisemmin päätöksentekijän syynä. Kielteisen päätöksen saaneet näkivät useammin, että sääntöjä on rikottu. Tällöin he perustelevat tilanteensa todennäköisemmin henkilöarvointiyrityksen syyksi eivätkä todennäköisesti haluaisi suositella yritystä. Rekrytointipäätöksen ei kuitenkaan todettu moderoivan prosessioikeudenmukaisuuden ja suositteluaikomuksen välistä yhteyttä. Tähän voi vaikuttaa se, että hakijoille voi olla epäselvää, mikä on ollut henkilöarvointiyrityksen rooli lopullisessa rekrytointipäätöksessä. Yritystä ei välttämättä pidetä vastuussa päätöksestä ja tällöin päätös ei vaikuta Folgerin ja Cropanzanon (1998) teorian mukaisesti siihen, kuinka voimakkaasti prosessioikeudenmukaisuus on yhteydessä suositteluaikomukseen.

10.2 Tutkimustulosten käytännön merkitys

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimusta on kritisoitu siitä, että oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia ja seurauksia tutkitaan yhä hienojakoisemmin, mutta käytännön hyöty jää usein vähäiseksi (esim. Uggerslev ym., 2012, s. 598). Tämä tutkimus antaa arvokasta tietoa erityisesti tutkitun henkilöarvointiyrityksen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tutkimus antaa tietoa henkilöarviointeja ostaville organisaatioille siitä, kuinka työnhakijat kokevat henkilöarvioinnin.

Tutkitut ulottuvuudet saivat keskimäärin myönteistä palautetta. Erityisesti sosiaaliset tekijät saivat huomattavan korkean keskiarvon (4.25) ja vastauksissa esiintyi tämän suhteen vähäisesti hajontaa. Tutkimuksen pohjalta vaikuttaa, että hakijat kokevat tulleen kohdelluksi henkilöarvioinnissa kunnioittavasti ja huomaavaisesti ja että heitä on kuunneltu ja kysymyksiin on vastattu avoimesti ja rehellisesti. Myös aiemmissa vastaavaa asteikkoa käyttävissä tutkimuksissa sosiaaliset tekijät ovat usein saaneet samanlaisia keskiarvoja (Truxillo ym., 2001; Bauer ym., 2001; Truxillo ym., 2002; Konradt ym., 2013).

Rakenteelliset tekijät arvioitiin sosiaalisia tekijöitä negatiivisemmin (3.32).

Rakenteelliset tekijät ovat saaneet usein vastaavia keskiarvoja myös aiemmissa

tutkimuksissa. Arviointimenetelmät on usein nähty kyllä työhön liittyviksi, mutta mahdollisuus näyttää oma osaaminen on koettu heikommaksi. (Truxillo ym., 2001; Bauer ym., 2001; Truxillo ym., 2002; Konradt ym., 2013.) Vaikuttaa, että henkilöarvioinnissa olleet eivät aina näe, mitä hyötyä henkilöarvioinnista on tai kokevat, etteivät päässeet kunnolla näyttämään omaa osaamistaan. Henkilöarvioinnissa käytettävien menetelmien, esimerkiksi simulaatioiden, olisi hyvä liittyä mahdollisimman selkeästi haettuun työhön, jotta henkilöarvioinnin ja työsuorituksen yhteys on helpommin ymmärrettävissä.

Menetelmien liittäminen juuri haettuun työhön vie kuitenkin paljon resursseja ja on usein käytännössä mahdotonta. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa esimerkiksi kertoa arvioinnin ohessa, miten eri tehtävät liittyvät haettuun työhön. Menetelmien validiuden takia tässäkin on kuitenkin rajansa: on esimerkiksi todettu, että persoonallisuustestistä kertominen voi vaikuttaa siihen, kuinka testiin vastataan (Holtz ym., 2005, s. 85). Mahdollisuutta näyttää omaa osaamista voidaan edistää esimerkiksi käyttämällä mahdollisimman vapaamuotoisia haastatteluja. Strukturoitujen haastattelujen on kuitenkin todettu ennustavan työsuoritusta paremmin (Schmidt ym., 2016), joten osana tällaista haastattelua voisi esimerkiksi kysyä, olisiko haastateltavalla ollut vielä jotain mitä ei ole päässyt päivän aikana kertomaan tai osoittamaan.

Etukäteistieto sai vastaajilta heikommat arviot kuin sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät eli arvioinnissa olleet mahdollisesti kokevat, etteivät tienneet kunnolla ennen henkilöarviointia, mihin ovat tulossa. Vanhempi ikä ja korkeampi koulutus olivat yhteydessä etukäteistiedon myönteisempään arviointiin. Nämä tekijät lisäävät todennäköisyyttä, että henkilöllä on aiempaa kokemusta henkilöarvioinneista ja tällöin henkilön määritelmä riittävästä tietomäärästä voi olla matalampi kuin muilla. Vaikka alan tutkimuksissa tiedonanto on esitetty suhteellisen helpoksi keinoksi tehdä soveltuvuusarvioinneista oikeudenmukaisempia (Truxillo ym., 2009). Tämän tutkimuksen mukaan yrityksen ei kannata laittaa kovin paljoa resursseja siihen, että hakijoille kerrotaan henkilöarvioinnista etukäteen: etukäteistieto ei ollut yhteydessä prosessioikeudenmukaisuuteen. Tiedon antaminen voisi myös vaikuttaa arvioinnin luotettavuuteen, jos hakijat pystyvät liikaa valmistautumaan tehtäviin.

Prosessioikeudenmukaisuuden arvioitiin toteutuvan tutkimusyrityksessä keskimäärin hyvin (4.22). Alan muissa tutkimuksissa prosessioikeudenmukaisuus on saanut yleensä hieman heikompia arvioita (Truxillo ym., 2001; Bauer ym., 2001; Truxillo ym., 2002; Konradt ym., 2013). Henkilöarviointiyrityksen on hyvä pyrkiä huomioimaan erityisesti kielteisen päätöksen saaneet, koska heille jää todennäköisemmin arvioinnista negatiivisempi kuva ja koska heitä on luonnollisesti myös määrällisesti enemmän kuin myönteisen päätöksen saaneita. Tähän voidaan vaikuttaa prosessin lisäksi henkilöarvioinnin jälkeen saatavalla raportilla ja mahdollisella palautekeskustelulla. On todettu, että kielteisen päätöksen perustelu lisää kokemusta prosessioikeudenmukaisuudesta (Ployhart, Erhart, & Hayes, 2005). On kuitenkin hyvä muistaa, että niin sanotulla oman edun vääristymälläkin on tarkoituksensa: palautteen antamisessa tulee huomioda se, ettei arviointi vaikuta liikaa hakijan itsetuntoon. Gilliland (1993) esittää, että päätös vaikuttaa minäkuvaan enemmän, jos prosessi on ollut oikeudenmukainen. Lisäksi on todettu, että myönteisen päätöksen saaneilla perustelut saattavat jopa heikentää kokemusta prosessin oikeudenmukaisuudesta. Tämän on esitetty johtuvan siitä, että perustelut pakottavat yksilön selittämään tapahtunutta oman edun vääristymän vastaisesti tilanteeseen liittyvillä, ei-pysyvillä tekijöillä (”Onnistuin juuri tässä arvioinnissa käytetyissä tehtävissä”). (Ployhart, Erhart, & Hayes, 2005.)

Koska prosessioikeudenmukaisuuden todettiin olevan yhteydessä suositteluaikomukseen, kannattaa hakijoiden kokemukseen panostaa jo yrityksen maineen takia. On myös tärkeää ymmärtää, että prosessioikeudenmukaisuus medioi prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjen yhteyttä suositteluaikomukseen. Jos mediaatiota ei huomioda, yksittäisille säännöille saatetaan antaa liian paljon painoarvoa, vaikka kokonaisuus lopulta ratkaisee. Tutkimuksen mukaan sosiaaliset tekijät ovat tärkeimpiä prosessioikeudenmukaisuuden kannalta, mutta rakenteelliset tekijät ovat kuitenkin suoraan yhteydessä suositteluaikomukseen ja vieläpä voimakkaammin kuin prosessioikeudenmukaisuus. Täten ei voida ajatella, että esimerkiksi kohtelulla voitaisiin täysin ikään kuin kompensoida negatiivisemmin koettujen rakenteellisten tekijöiden vaikutusta, vaan ne näyttäisivät vaikuttavan joka tapauksessa suoraan suositteluaikomukseen.

Henkilöarviointien oikeudenmukaisuutta kehitettäessä on hyvä muistaa, että kyseessä on joka tapauksessa arviointitilanne. Ihmiset voivat kokea negatiivisesti sen, että heitä ylipäättään arvioidaan, vaikka menettelytavoista tai vuorovaikutuksesta tehtäisiin kuinka reiluja. Kokemukseen henkilöarvioinnista voivat lisäksi vaikuttaa lukuisat muut tekijät kuin oikeudenmukaisuus. Esimerkiksi arvioinnin keston, fyysisten tilojen (esim. toimiston sijainti ja sisustus) (Anderson ym., 2010) ja läheisten kokemusten on todettu voivan vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen (Anderson ym., 2010). On myös todettu, että oikeudenmukaisuus ei välttämättä ole arvioitaville tärkein asia: esimerkiksi Brockner ym. (2009) totesivat ihmisten pitävän monivalintatehtävistä, vaikka eivät pitäneetkään niitä oikeudenmukaisena.

10.3 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen haasteita ja rajoitteita liittyen sen teoriapohjaan, aineistonkeruuseen ja aineistoon, käytettyihin mittareihin sekä analyysimenetelmiin.

Koska kyseessä on poikkileikkausaineisto, tutkimuksesta ei voida tehdä johtopäätöksiä muuttujien välisistä kausaalisista suhteista. Oletuksen mukaan rakenteelliset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat prosessioikeudenmukaisuuteen ja prosessioikeudenmukaisuus vaikuttaa suosittelevaikutukseen. Muuttujien väliset yhteydet voivat kuitenkin olla toisensuuntaisia tai molemmat muuttujat voivat vaikuttaa toisiinsa. Tämä voi vääristää esimerkiksi mediaatioanalyysin tuloksia. On esimerkiksi mahdollista, että prosessioikeudenmukaisuus vaikuttaa siihen, miten rakenteellisia ja sosiaalisia tekijöitä ja etukäteistietoa arvioidaan: oikeudenmukaisuuden heuristisen teorian (Lind, 2001; Van den Bos, 2001) mukaan yksilö muodostaa nopeasti yleisen käsityksen oikeudenmukaisuudesta ja tämä käsitys ohjaa sitä, miten eri ulottuvuudet nähdään.

Myös rekrytointipäätöksen vaikutuksia tulee tarkastella varauksella. Teoria ja aiemmat tutkimukset (esim. Truxillo ym., 2001; Truxillo ym., 2002) tukevat kyllä sitä, että päätös vaikuttaa prosessin arviointiin, mutta on myös mahdollista, että prosessin oikeudenmukaisemmaksi kokevat ovat tulleet valituksi. Valittujen henkilöiden asenne arviointia kohtaan on voinut alun perinkin olla myönteisempi ja tämä on voinut vaikuttaa arvioinnissa pärjäämiseen. Poikkileikkausaineisto saattaa myös voimistaa

selittävien ja selitettävien muuttujien välisiä yhteyksiä (Podsakoff ym., 2003). Tämä on todettu aiemmissa tutkimuksissa, esim. tutkittaessa oikeudenmukaisuuden ja suositteluaikomuksen välistä yhteyttä (Hausknecht ym., 2004). Lisäksi tässäkin tutkimuksessa tarkasteltiin nimenomaan suositteluaikomusta eikä todellista käyttäytymistä. Tutkimusten mukaan käyttäytymisaikomuksen ja todellisen käyttäytymisen välinen on yhteys on kuitenkin vaatimaton (Fishbein & Ajzen, 1975, s. 369–380).

Tutkimus nojaa erityisesti Gillilandin (1993) soveltuvuusarviointien oikeudenmukaisuus -malliin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu kaikkia prosessioikeudenmukaisuuden sääntöjä, joten osa oikeudenmukaisuuteen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä jää pimentoon. Vaikka Gillilandin malli on saanut runsaasti tukea (esim. Bauer ym., 2001; Hausknecht ym., 2004), on mallin kehittämisen jälkeen saatu myös lisää tietoa oikeudenmukaisuuden kokemuksen muodostumisesta. Esimerkiksi Hausknecht ym. (2004) ovat esittäneet laajennetun mallin, joka sisältää tutkimusten pohjalta lukuisia soveltuvuusarvioinnin oikeudenmukaisuuteen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten hakijan persoonallisuus, motivaatio ja aiemmat kokemukset (Hausknecht ym., 2004). Luonnollisestikaan kaikkia tekijöitä ei voida yhdessä tutkimuksessa tarkastella, mutta on hyvä tiedostaa, että käsitykset prosessioikeudenmukaisuudesta eivät muodostu tyhjiössä, jossa tarkasteltaisiin vain menettelytapoja, tiedonsaantia ja vuorovaikutusta.

Tehtyyn tutkimukseen liittyy erilaisia kyselytutkimuksille tyypillisiä haasteita. Tutkimuksessa käytettiin reliaabeleiksi ja valideiksi todettuja mittareita, mutta mittarien kääntäminen englannista suomeksi on saattanut muuttaa väittämien luonnetta. On myös riskinä, että vastaajat eivät ymmärrä väittämiä toivotulla tavalla. Eri sääntöjä mittaavat väittämät saattavat näyttäytyä vastaajille hyvinkin samanlaisina, esimerkiksi kun kysytään henkilöarvioinnin aikana koettua avoimuutta ja kohtelua. Faktorianalyysin pohjalta vaikuttaisikin, että etukäteistietoa lukuun ottamatta yksittäisiä sääntöjä ei nähdä toisistaan erillisinä.

Prosessioikeudenmukaisuuden suorassa mittarissa pyydetään arvioimaan ”oikeudenmukaisuutta” ja vastaajat voivat ymmärtää käsitteen hyvin eri tavoin. Vastaajat saattavat miettiä tähän vastatessaan myös päätöksen oikeudenmukaisuutta, eli tarkastelevat itseasiassa kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksessa

käytetty Bauerin ym. (2001) prosessioikeudenmukaisuuden suora mittari muistuttaa hyvinkin paljon tutkimuksissa käytettyjä kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden mittareita (esim. Ambrose & Schminke, 2009). Colquitt & Shaw (2005, s. 121–125) ovat esittäneet, että oikeudenmukaisuuden suorat mittarit ovat alttiita erilaisille vinoumille, sillä käsite ”oikeudenmukaisuus” on niin moraalisesti latautunut. Lisäksi he esittävät, että kokonaisvaltaiset oikeudenmukaisuuden mittarit saattavat tarkastella enemmänkin yleistä tunnekokemusta, kuin vain kokemusta oikeudenmukaisuudesta (Mt.). Mikäli prosessioikeudenmukaisuuden suorassa mittarissa on tarkasteltu myös päätöksen oikeudenmukaisuutta, saattaa tämä osaltaan selittää tutkimuksessa havaittua päätöksen moderoivaa vaikutusta. Prosessioikeudenmukaisuuden mittari saattaa myös painottaa liikaa vuorovaikutusta. Täten sosiaalisten tekijöiden mittari ja prosessioikeudenmukaisuuden mittari saattavat itse asiassa olla osittain päällekkäisiä eikä täydellinen mediaatio ole välttämättä seurausta kausaalisesta yhteydestä vaan mittareiden päällekkäisyydestä.

Vaikka saatekirjeessä vastaajia pyydettiin miettimään kokemaansa Psycon Oy:n henkilöarviointia, osa vastaajista on saattanut miettiä henkilöarviointeja yleisesti. On myös riskinä, että esimerkiksi etukäteistietoa koskeviin väittämiin vastatessaan henkilö miettii juuri Psycon Oy:n arviointia, koska kyseisen muuttujan väittämissä yritys mainitaan. Arvioinnin työhön liittymistä miettiessään vastaaja saattaa taas ajatella henkilöarviointeja yleisellä tasolla, koska yrityksen nimeä ei väittämissä mainita. Saatekirjeessä painotettiin, että vastaukset eivät mene arvioinnin tekevän konsultin käyttöön, mutta on mahdollista, että vastauksissa oli kuitenkin taipumusta sosiaaliseen suotavuuteen (Podsakoff ym., 2003).

Vastaajilla saattoi olla myös pyrkimys pitää vastauksensa johdonmukaisena. Lyhyehkö asteikko (1–5) on voinut myötävaikuttaa tähän, sillä omat aiemmat vastaukset on helpompi muistaa (Podsakoff ym., 2003). Tämä saattaa vaikuttaa esimerkiksi faktoreiden muodostumiseen. Myönteisen päätöksen saaneet ovat vastanneet kyselyyn useammin kuin kielteisen päätöksen saaneet. Tutkimuskohteesta ei ole mahdollista saada tietoa tarkoista luvuista, mutta voidaan olettaa, että arvioinnissa käyneistä läheskään puolet eivät saa myönteistä rekrytointipäätöstä ja täten aineistossa on enemmän myönteisen päätöksen saaneita kuin tutkimuksen perusjoukossa. Tämän vuoksi esimerkiksi muuttujien saamia keskiarvoja tulee tarkastella varauksella.

Tutkimuksessa käytettyihin analyysimenetelmiin liittyy erilaisia haasteita, erityisesti koska kaikki parametristen menetelmien oletukset eivät täyttyneet. Etukäteistietoa ja työhön liittymistä mittaavien väittämien välillä esiintyi mittarien sisällä suosituksen ylittäviä korrelaatiota ja osa muuttujista ei ollut normaalisti jakautuneita. Tämä on saattanut vääristää faktorianalyysin tuloksia. Myös hypoteeseja testattaessa osa muuttujista ei ollut normaalisti jakautuneita, ja kaikkien muuttujien väliset yhteydet eivät näyttäneet lineaarisilta. Regressioanalyysin yhteydessä havaittiin, että aineistossa esiintyy heteroskedastisuutta. Tämän vuoksi on mahdollista, etteivät regressiomallit toimi niin hyvin kuin niiden pitäisi (Nummenmaa, 2009, s. 315).

Käytettyjen analyysimenetelmien mahdollisista ongelmista on käyty monenlaista keskustelua. Faktorianalyysin osalta on puhuttu esimerkiksi paljon siitä, mikä on luotettavin tapa määritellä faktoreiden lukumäärä (esim. Fabrigar ym., 1999). Mediaatioanalyysien osalta taas on keskustelu esimerkiksi, millaisia ongelmia Baronin & Kennyn (1986) ohjeistuksiin nojaaminen voi aiheuttaa (esim. Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Myös p-arvon merkitsevyyteen käytetty raja .05 on saanut paljon kritiikkiä keinotekoisuudestaan (Nuzzo, 2014). Näihin keskusteluihin ei opinnäytetyön laajuudessa tutkimuksessa voida ottaa kantaa, mutta menetelmien mahdolliset ongelmat on hyvä tiedostaa.

Tutkielman mahdolliset eettiset ongelmat on myös syytä huomioida. Tutkimukseen osallistuvat olivat tietoisia tutkimuksen aiheesta eikä heitä millään tavalla johdettu harhaan. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtui vapaa-ajalla (eikä esimerkiksi henkilöarvioinnin yhteydessä, jolloin tutkimukseen osallistumiseen olisi saattanut olla sosiaalinen paine). Saatekirjeessä painotettiin, ettei vastaamatta jättäminen tai annetut vastaukset vaikuta henkilöarvioinnin lopputulokseen. Tutkimuseettisenä kysymyksenä voidaan toki nähdä se, että antaessaan palautetta yrityksen toiminnasta vastaajat osallistuvat automaattisesti tieteelliseen tutkimukseen. Henkilöarvioinnin yhteydessä työnhakijoilta kysyttiin, voidaanko heidän tietojaan (esim. ikä, sukupuoli, koulutus, jne.) hyödyntää osana Psycon Oy:n menetelmien ja toiminnan kehittämistä. Tutkielman tekijän mahdollisuus yhdistää henkilötiedot kyselyn vastauksiin voidaan nähdä heikentävän vastaajien yksityisyyden suojaa. Aineistoa käsiteltiin joka tapauksessa ehdottoman luottamuksellisesti.

10.4 Jatkotutkimus

Tutkimuksen aineistossa on mahdollisuudet jatkotyöstämiseen astetta hienostuneemmilla analyysimenetelmillä. Tässä tutkielmassa analyysimenetelmien käyttö on tietoisesti rajattu, mutta jatkossa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi rakenneyhtälömallinnusta ja konfirmatorista faktorianalyysia, jotta esimerkiksi eri faktorimallien sopivuutta voitaisiin vertailla. Tässä tutkimuksessa tarkastellut kuusi prosessioikeudenmukaisuuden sääntöä eivät muotoutuneet faktorianalyysissa omiksi ulottuvuudeksi, joten kapea-alaisempia tekijöitä kuin ”sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät” ei päästy tarkastelemaan. Täten vertailu aiempaan tutkimukseen eri sääntöjen painoarvosta ei ollut mahdollista. Jatkossa voitaisiin tutkia myös laadullisin menetelmin, mitkä tekijät nousevat henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuuden kannalta tärkeimmiksi.

Tutkielmassa esitetään, että kielteisen päätöksen saaneet perustelevat päätöstä todennäköisesti henkilöarviointiyrityksen toiminnalla ja myönteisen päätöksen saaneet omalla toiminnallaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty vastaajien attribuutioita lopputulokselle. Ployhart & Harold (2004) ovat esittäneet, että päätöksen sijaan työnhakijoiden muodostamat attribuutiot medioivat oikeudenmukaisuuden ja sen seurausten, kuten suositteluaikomuksen, välistä yhteyttä. Tutkijat (Mt.) ehdottavat, että tutkimuksissa tulisikin selvittää hakijoiden perustelut lopputulokselle Weinerin (1985) attribuutiomallin kolmea ulottuvuutta hyödyntäen. Jatkossa voitaisiin tutkia, minkä tekijöiden hakijat näkevät vaikuttaneen päätökseen ja medioivatko attribuutiot oikeudenmukaisuuden ja erilaisten seurausten välistä yhteyttä.

Hakijakokemuksen vaikutuksia toimeksiantajan, eli arvioinnin ostaneen organisaation, maineeseen voitaisiin myös jatkossa tutkia. Organisaatiot hyödyntävät jatkuvasti yhä enemmän erilaisia ulkoisia rekrytointi- ja henkilöarviointiyrityksiä (Schmidt & Vanhala, 2010; Tilev & Vanhala, 2015), mutta näiden toimijoiden vaikutusta organisaation maineeseen tai työnantajakuvaan ei kuitenkaan tiettävästi ole tutkimuksissa tarkasteltu. Jos organisaation itse hoitaman soveltuvuusarvioinnin on todettu vaikuttavan hakijoiden mielikuvaan organisaatiosta (Hausknecht ym., 2004; Konradt ym., 2013), voisiko myös välikätenä toimivan henkilöarviointiyrityksen toiminta vaikuttaa tähän mielikuvaan? Esimerkiksi, jos soveltuvuusarviointi koetaan negatiivisesti, siirtyykö tämä käsitys varjostamaan mielikuvaa myös hakukohteena olevasta organisaatiosta? Tämä voisi

pahimmillaan aiheuttaa hakuprosessista vetäytymisen tai sen ettei hakija halua hakea organisaatioon uudelleen. Heiderin (1946) balanssiteoriaa on hyödynnetty tutkittaessa esimerkiksi toimittaja-hankkija -verkostoja (esim. Phillips, Lin, & Costello, 1998) ja sitä voitaisiin mahdollisesti soveltaa myös tähän kontekstiin.

Nykyään henkilöarvioinneissa ja ylipäättään soveltuvuusarvioinneissa käytetään yhä enemmän sähköisiä etätehtäviä. Myös haastatteluja ja simulaatiotehtäviä tehdään videoteitse. Tutkimuksessa olisi hyvä verrata, kuinka oikeudenmukaisena hakijat kokevat nämä tehtävät verrattuna perinteisempiin menetelmiin. Esimerkiksi tietotekniset ongelmat tai omat taidot tietokoneiden kanssa voivat vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Etätehtävissä sosiaalisin tekijöihin liittyvät säännöt toteutuvat todennäköisesti heikommin: tällöin arvioitava ei esimerkiksi todennäköisesti pääse yhtä vapaasti kysymään mietityttäviä asioita ja kohtelu voidaan kokea etäisemmäksi. Henkilöarviointeja suoritetaan usein myös etänä maasta toiseen, joten kulttuurien välisten erojen tutkiminen henkilöarviointien oikeudenmukaisuuden kokemuksessa nousee olennaiseksi.

10.5 Johtopäätökset

Tutkielma kuvaa, kuinka hyvin työnhakijat kokevat prosessioikeudenmukaisuuden ja sen eri ulottuvuuksien toteutuneen Psycon Oy:n henkilöarvioinnissa, sekä kuinka nämä tekijät ovat yhteydessä aikomukseen suositella yritystä muille. Tutkielma antaa tukea aiemmalle tutkimukselle ja teorialle, mutta tuo myös mahdollista uutta tietoa muuttujien välisistä suhteista, esimerkiksi prosessioikeudenmukaisuuden medioivaan vaikutukseen liittyen. Tutkimus valottaa, kuinka kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneiden kokemukset voivat erota toisistaan ja mihin asioihin henkilöarvioinnin hakijakokemuksen edistämisessä tulisi keskittyä.

Lähteet

- Ababneh, K. I., Hackett, R. D., & Schat, A. C. (2014). The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business and Psychology*, 29, s. 111–129.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in experimental social psychology* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), s. 177–198.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *The handbook of organizational justice* (s. 59–84). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), s. 491–500.
- Anderson, N., Ahmed, S., & Costa, A. C. (2012). Applicant Reactions in Saudi Arabia: Organizational attractiveness and core-self evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), s. 197–208.
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), s. 291–304.
- Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), s. 1–13.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The mediating role of feedback acceptance in the relationship between feedback and attitudinal and performance outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), s. 362–376.
- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A Meta-analysis of the criterion related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, s. 125–153.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), s. 9-30.

Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, s. 1394-1411.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A., & Campion, M. A. (2004). Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), s. 135-148.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology*, 54(2), s. 387-419.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Tucker, J. S., Weathers, V., Bertolino, M., Erdogan, B., & Campion, M. A. (2006). Selection in the information age: The impact of privacy concerns and computer experience on applicant reactions. *Journal of Management*, 32(5), s. 601-621.

Bertolino, M., & Steiner, D. D. (2007). Fairness reactions to selection methods: An Italian study. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), s. 197-205.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 85-118). Stanford, CA: Stanford University Press.

Bies, R. J. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 85-112). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (toim.), *Research on negotiation in organizations* (s. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press. Ref. Bies (2001).

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bobocel, D. R., & Holmvall, C. M. (2001). Are interactional justice and procedural justice different?. Teoksessa S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (toim.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice* (s. 85-110). Greenwich, Connecticut: IAP.

Brockner, J., Fishman, A. Y., Reb, J., Goldman, B., Spiegel, S., & Garden, C. (2007). Procedural fairness, outcome favorability, and judgments of an authority's responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), s. 1657-1671.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological bulletin*, 120(2), s. 189-208.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2. painos). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), s. 278–321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), s. 425–445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 3–58). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), s. 199–236.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured. Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7), s. 1–9.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. Teoksessa J. Greenberg (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 119–151). Stanford, CA: Stanford University Press.

Day, A. L., & Carroll, S. A. (2003). Situational and patterned behavior description interviews: A comparison of their validity, correlates, and perceived fairness. *Human Performance*, 16(1), s. 25–47.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), s. 137–149.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. *Psychological Methods*, 4, s. 272–299.

Farago, B., Zide, J. S., & Shahani-Denning, C. (2013). Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants' perceptions of organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), s. 224–239.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), s. 79–90.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, 7, Thousand Oaks, CA: Sage.

Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. Teoksessa J. Greenberg (toim.), *Advances in organizational justice*, 1, s. 1–55.

Garcia, M. F., Posthuma, R. A., & Colella, A. (2008). Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, s. 173–189.

Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology*, 72(3), s. 493–511.

Gillespie, J. Z., & Ryan, A. M. (2012). Gender-Based Preferential Selection: Influences of Perceptions of Procedurally Unfair Advantage on Performance and Self-Evaluations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), s. 150–179.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), s. 694–734.

Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(1), s. 11–18.

Gilliland, S. W., Groth, M., Baker, R. C., Dew, A. E., Polly, L. M., & Langdon, J. C. (2001). Improving applicants' reactions to rejection letters: An application of fairness theory. *Personnel Psychology*, 54(3), s. 669–703.

Gottfredson, L. S. (1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history and bibliography. *Intelligence*, 24, s. 13–23.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2), s. 340–342.

Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), s. 9–22.

Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of applied psychology*, 72(1), s. 55–61.

Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), s. 135–148.

Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79–103).

Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Ref. Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan (2005).

Haaland, S., & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology*, 55(1), s. 137–163.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), s. 639–683.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of psychology*, 21(1), s. 107–112.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

Heimberg, M. & Vanhala, S. (2009). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa*. Yhteenveto Cranet-projektin 2008/09 kyselytutkimuksen tuloksista. Cranet-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Hermel, E., Lievens, F. and Robertson, I. T. (2007). The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, s. 405–411.

Holmvall, C. M., & Bobocel, D. R. (2008). What fair procedures say about me: Self-construals and reactions to procedural fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(2), s. 147–168.

Holtz, B. C., Ployhart, R. E., & Dominguez, A. (2005). Testing the Rules of Justice: The Effects of Frame-of-Reference and Pre-Test Validity Information on Personality Test Responses and Test Perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), s. 75–86.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), s. 597–606.

Homans, G. C. (1961). *Human behavior: Its elementary forms*. New York: Hartcourt, Brace.

Honkanen, H. & Nyman, K. (2001). *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki, Psykologinen kustannus.

Honkanen, H. (2005). *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki, Edita.

Horvath, M., Ryan, A. M., & Stierwalt, S. L. (2000). The influence of explanations for selection test use, outcome favorability, and self-efficacy on test-taker perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), s. 310–330.

- Kanerva, A., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2010). Experiences of the fairness of recruitment from unsuccessful applicants in the field of nursing. *Journal of nursing management*, 18(3), s. 293–301.
- Karsan, R. (2007). Calculating the cost of turnover. *Employment Relations Today*, 34(1), s. 33–36.
- Kohn, L. S., & Dipboye, R. L. (1998). The effects of interview structure on recruiting outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), s. 821–843.
- Konradt, U., Warszta, T., & Ellwart, T. (2013). Fairness Perceptions in Web-based Selection: Impact on applicants' pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), s. 155–169.
- Kwong, J. Y., & Leung, K. (2002). A moderator of the interaction effect of procedural justice and outcome favorability: Importance of the relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2), s. 278–299.
- Leventhal, G. S. (1976a). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, s. 91–131.
- Leventhal, G. S. (1976b). Fairness in social relationships. Teoksessa J. C. Brigham (toim.), *Contemporary topics in social psychology*, (s. 211–239). Morristown, NJ: General Learning.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Wills, *Social exchange* (s. 27–55). New York: Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice*, 56(8), s. 56–88.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 24, s. 181–223.
- Lipponen, J., Wisse, B., & Jetten, J. (2017). The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), s. 692–711.
- Macan, T. H., & Avedon, M. J. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47, s. 715–738.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), s. 203–218.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), s. 84–99.

- Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. (1998). Hearing It through the Grapevine: The Influence of Source of Layoff Information and Leader-member-relations on Survivors' Justice Perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1), s. 25–54.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), s. 738–748.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), s. 509–516.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 79, s. 599–616.
- McFarland, C., & Ross, M. (1982). Impact of causal attributions on affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), s. 937–946.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as just and unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, s. 133–149.
- Montgomery-Young, R. (3.1.2018). The ROI of recruitment and onboarding. *HRD-Connect*. Haettu osoitteesta: <https://www.hrdconnect.com/2018/01/03/the-roi-of-recruitment-and-onboarding-2/>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, s. 845–855.
- Ni, Y., & Hauenstein, N. M. (1998). Applicant reactions to personality tests: Effects of item invasiveness and face validity. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), s. 391–406.
- Niitamo, P. (2003). *Henkilöarviomenetelmät työelämässä*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. (1. painos). Keuruu: Tammi.
- Nuzzo, R. (2014). Scientific method: statistical errors. *Nature News*, 506(7487), s. 150–152.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), s. 43–72.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. M., Lin, B. S., & Costello, T. G. (1998). A balance theory perspective of triadic supply chain relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(4), s. 78–91.

Ployhart, R. E. (2012). Personnel selection and the competitive advantage of firms. *International review of industrial and organizational psychology*, 27, s. 153–195

Ployhart, R. E., & Harold, C. M. (2004). The Applicant Attribution-Reaction Theory (AART): An Integrative Theory of Applicant Attributional Processing. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), s. 84–98.

Ployhart, R. E., Ehrhart, K. H., & Hayes, S. C. (2005). Using attributions to understand the effects of explanations on applicant reactions: Are reactions consistent with the covariation principle?. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), s. 259–296.

Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational behavior and human decision processes*, 72(3), s. 308–335.

Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), s. 3–16.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), s. 879–903.

Reis, H. T. (1986). Levels of interest in the study of interpersonal justice. Teoksessa H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg, *Justice in social relations*, (s. 187–209). Boston, MA: Plenum Press.

Robertson, I. T., & Smith, M. (1989). Personnel selection methods. Teoksessa M. E. Smith & I. T. Robertson. (toim.). *Advances in selection and assessment*, s. 89–112. Chichester, England: Wiley.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26(3), s. 565–606.

Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of applied psychology*, 85(2), s. 163–179.

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), s. 299–324.

Schleicher, D. J., Venkataramani, V., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2006). So you didn't get the job... now what do you think? Examining opportunity-to-perform fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 59(3), s. 559–590.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), s. 262–274.

Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings. Julkaisematon. Haettu osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Frank_Schmidt10/publication/309203898_The_Va_lidity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Th_eoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings/links/58051e2608aef87fbf3bbb52.pdf (16.2.2018)

Schmitt, N., & Coyle, B. W. (1976). Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), s. 184–192.

Schuler, H. 1993. Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. Teoksessa H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (toim.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, (s. 11–26). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), s. 1597–1609.

Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the “Wheels “Already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), s. 235–242.

Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel psychology*, 46(1), s. 49–76.

Snyder, J. & Shahani-Denning, C. (2012), Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A look at professionals in Mumbai, India. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, s. 297–307.

Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., Frey, D., Woschée, R., & Waßmer, B. (2008). Test of the construct and criteria validity of a German measure of organizational justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), s. 131–139.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). Using Multivariate Statistics (6. painos). Harlow: Pearson.

Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), s. 277–294.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. Ref. Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan (2005)

Tilev, K. & Vanhala, S. (2015): *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 2015*. Yhteenvedo Cranet-projektin 2014/2015 kyselytutkimuksen tuloksista. Cranet-projekti. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), s. 1020–1031.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & McCarthy, J. M. (2015). Applicant fairness reactions to the selection process. Teoksessa R. Cropanzano & M. L. Ambrose (toim.), *The Oxford handbook of justice in work organizations* (s. 621–640). Oxford University Press Publication.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Sanchez, R. J. (2001). Multiple dimensions of procedural justice: Longitudinal effects on selection system fairness and test-taking self-efficacy. *International journal of selection and assessment*, 9(4), s. 336–349.

Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), s. 346–361.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Boston, MA: Psychology Press.

Tyler, T. R., & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), s. 642–655.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, s. 115–191.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), s. 597–660.

Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), s. 931–941.

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in experimental social psychology*, 34, s. 1–60.

Van Vianen, A. E., Taris, R., Scholten, E., & Schinkel, S. (2004). Perceived fairness in personnel selection: Determinants and outcomes in different stages of the assessment procedure. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), s. 149–159.

Waung, M., & Brice, T. S. (2007). The effect of acceptance/rejection status, status notification, and organizational obligation fulfillment on applicant intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), s. 2048–2071.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), s. 548–573.

Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2003). Reactions to computerized testing in selection contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), s. 215–229.

Wong, P. T., & Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of personality and social psychology*, 40(4), s. 650–663.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), s. 197–206.

Zibarras, L. D., & Patterson, F. (2015). The Role of Job Relatedness and Self-efficacy in Applicant Perceptions of Fairness in a High-stakes Selection Setting. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(4), s. 332–34

Liitteet

Liite 1: Saatekirje

Kysely henkilöarvointimme oikeudenmukaisuudesta

Hei,

Osallistuit hiljattain henkilöarviointiin Psycon Oy:ssä. Olemme kiinnostuneita siitä, miten sinä koit arviointitilaisuuden. Pyydämme sinua ystävällisesti antamaan meille palautetta, jotta voimme kehittää toimintaamme edelleen.

Kerättyä aineistoa käytetään sosiaalipsykologian alan Pro gradu -tutkielmassa, jonka tavoitteena on kartoittaa arvioinnissa olleiden kokemuksia henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Vastaamalla autat meitä kehittämään toimintaamme entistä enemmän arvioitavan henkilön näkökulmasta ja tuet opinnäytetyön valmistumista. Pääset kyselyyn alla olevasta linkistä. Valitse ennen kirjautumista vastauskieli klikkaamalla lipun kuvaa. Vastaaminen kestää noin 5 min.

(Linkki kyselyyn)

Sähköpostiosoite: XXX

Salasana: XXX

Palautteesi käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksista luodaan yhteenveto eikä yksittäisiä vastauksia toimiteta konsultin tai toimeksiantajayrityksen käyttöön. Lisätietoa tai apua mahdollisiin teknisiin ongelmiin saat ottamalla yhteyttä: psyconline@psycon.fi

Kerätyn aineiston käyttöön ja tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä pyydämme ottamaan yhteyttä:

Emmi Lipponen
Tutkielman tekijä
Henkilöarviointiassistentti, Psycon Oy
emmi.lipponen@psycon.com

Mikael Nederström
Tutkimusjohtaja, Psycon Oy
mikael.nederstrom@psycon.com

Kiitos yhteistyöstä!
Psycon Oy

Liite 2: Tutkimuskysely

Jokainen kysymys esitettiin itsenäisesti omalla sivullaan. Taustatietojen jälkeen vastaaminen tapahtui Likert-asteikolla 1-5 tai ”ei kokemusta”.

Millä paikkakunnalla kävit henkilöarvioinnissa?

Milloin kävit henkilöarvioinnissa?

Olen saanut jo Psyconilta palauteraportin (kyllä/ei)

Olen saanut jo tiedon rekrytointipäätöksestä (kyllä/ei)

Sain haluamani työpaikan (kyllä/ei/en ole vielä saanut tietoa päätöksestä)

Uskon, että henkilöarviointi ennustaa työssämenestymistä

Pystyin näyttämään henkilöarvioinnissa todelliset kykyni

Tiesin mitä odottaa Psyconin henkilöarvioinnilta

Psyconin työntekijät tekivät oloni mukavaksi arviointipäivän aikana

Uskon, että henkilöarviointi hoidettiin reilusti ja puolueettomasti

Luotan siihen, että henkilöarvioinnin avulla voidaan valita parhaat osaajat

Psyconin työntekijät vastasivat arviointiin liittyviin kysymyksiini rehellisesti

Koin, että näkemyksiäni arviointipäivästä otettiin huomioon riittävästi

Tiesin etukäteen, minkälainen prosessi Psyconin henkilöarviointi on

Hakijoita kohdeltiin kunnioittavasti arviointipäivän aikana

Minulle kerrottiin kaikesta avoimesti arviointipäivän aikana

Henkilöarviointi antaa mielestäni hyvää tietoa rekrytointipäätöksen tueksi

Minulla oli tietoa, millainen Psyconin henkilöarviointipäivä tulisi olemaan

Henkilöarviointi antoi mahdollisuuden näyttää mitä minä oikeasti osaan

Psyconin työntekijät vastasivat esittämiini kysymyksiin suoraan

Sain vaikuttaa arviointipäivänkulkua tarpeideni mukaan

Koin, että Psyconilla ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti

Henkilöarviointi tuntui oikeudenmukaiselta

Psyconin työntekijät olivat huomaavaisia arviointipäivän aikana

Pystyin ilmaisemaan huolenaiheitani vapaasti arviointipäivän aikana

Sain tilaisuuden näyttää taitoni henkilöarvioinnin aikana

(tutkielman kannalta ylimääräinen, toimeksiantajan vetovoimaisuuden mittari)

Haluaisin rakentaa uraani juuri sen työntekijän palveluksessa johon henkilöarviointi liittyi

Minulla on positiivinen mielikuva siitä organisaatiosta, joka tilasi arvioinnin

Mielestäni arvioinnin tilanneella organisaatiolla on erinomainen työntekijäkuva

(suosittelevaikutus)

Kokemukseni perusteella voisin suositella Psyconin palveluita muille

(tutkielman kannalta ylimääräiset, avoimet kysymykset)

Millä tavalla Psycon voisi kehittää palveluaan ja toimintaansa henkilöarvioinnin suhteen?

Minkä asioiden koit toimivan erityisen hyvin henkilöarviointiin liittyen?

Liite 3: Alkuperäinen prosessioikeudenmukaisuuden mittari

(Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara, & Campion, 2001)

Job-relatedness – Predictive

Doing well on this test means a person can do the [insert job title] job well.

A person who scored well on this test will be a good [insert job title].

Information Known

I understood in advance what the testing processes would be like.

I knew what to expect on the test.

I had ample information about what the format of the test would be.

Chance to Perform

I could really show my skills and abilities through this test.

This test allowed me to show what my job skills are.

This test gives applicants the opportunity to show what they can really do.

I was able to show what I can do on this test.

Reconsideration Opportunity

I was given ample opportunity to have my test results rechecked, if necessary.

There was a chance to discuss my test results with someone.

I feel satisfied with the process for reviewing my test results.

Applicants were able to have their test results reviewed if they wanted.

The opportunities for reviewing my test results were adequate.

Feedback

I had a clear understanding of when I would get my test results.

I knew when I would receive feedback about my test results.

I was satisfied with the amount of time it took to get feedback on my test results.

Consistency

The test was administered to all applicants in the same way.

There were no differences in the way the test was administered to different applicants.

Test administrators made no distinction in how they treated applicants.

Openness

I was treated honestly and openly during the testing process.

Test administrators were candid when answering questions during the tests.

Test administrators answered procedural questions in a straightforward and sincere manner.

Test administrators did not try to hide anything from me during the testing process.

Treatment

I was treated politely during the testing process.

The test administrators were considerate during the test.

The test administrators treated applicants with respect during today's testing process.

The testing staff put me at ease when I took the test.

I was satisfied with my treatment at the test site.

Two-way Communication

There was enough communication during the testing process.

I was able to ask questions about the test.

I am satisfied with the communication that occurred during the testing process.

I would have felt comfortable asking questions about the test if I had any.

I was comfortable with the idea of expressing my concerns at the test site.

Propriety of Questions

The content of the test did not appear to be prejudiced.

The test itself did not seem too personal or private.

The content of the test seemed appropriate.

Job-relatedness - Content

It would be clear to anyone that this test is related to the [insert job title] job.

The content of the test was clearly related to the [insert job title] job.

Overall procedural fairness

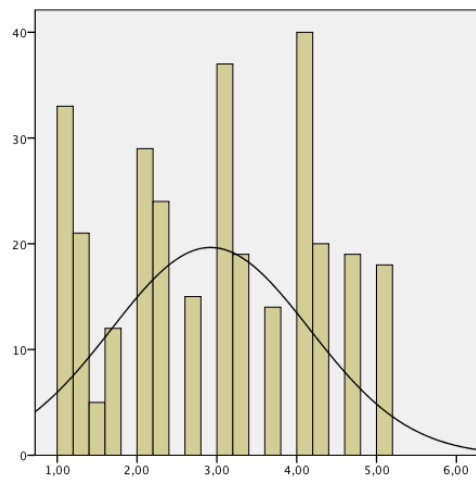
I think that the testing process is a fair way to select people for the job of court officer

I think that the tests themselves were fair

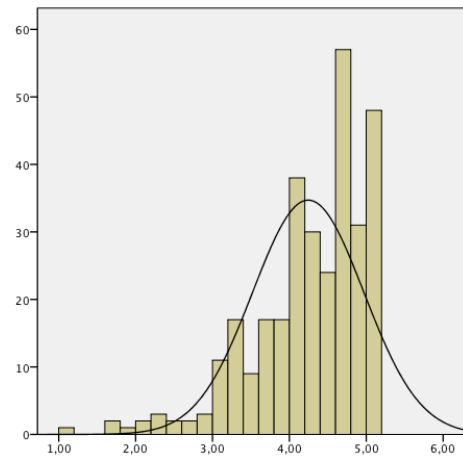
Overall, the method of testing used was fair.

Note: Italics indicate phrases that may be changed to fit research setting. In addition, the word “test” could be replaced with other selection devices or with global term such as “selection process” as appropriate.

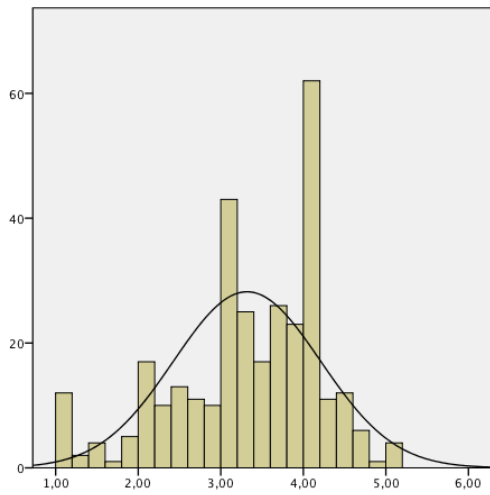
Liite 4: Muuttujien histogrammit



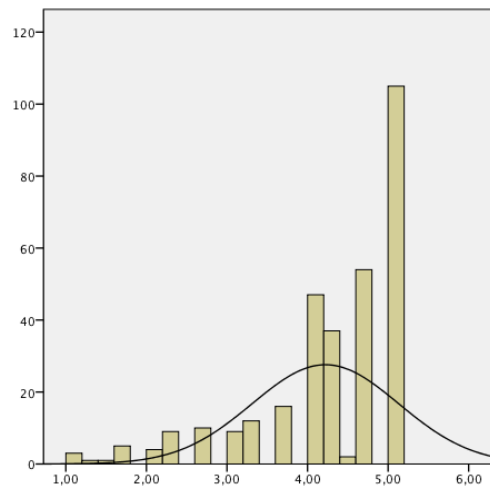
Kuvio 10. Etukäteistiedon histogrammi



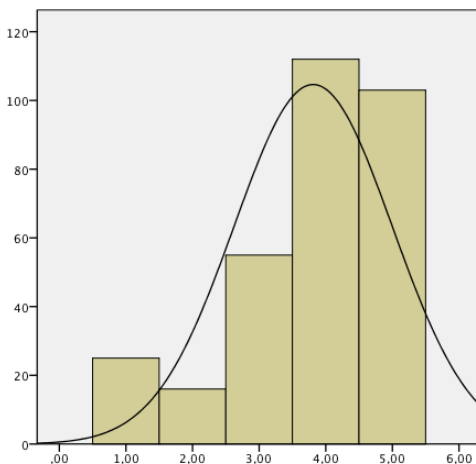
Kuvio 11. Sosiaalisten tekijöiden histogrammi



Kuvio 12. Rakenteellisten tekijöiden histogrammi

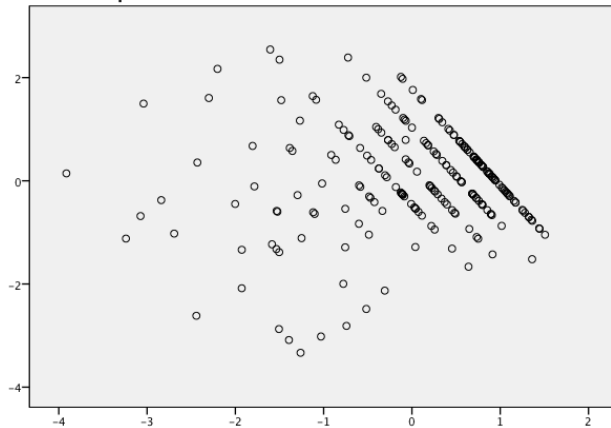


Kuvio 13. Prosessioikeudenmukaisuuden histogrammi

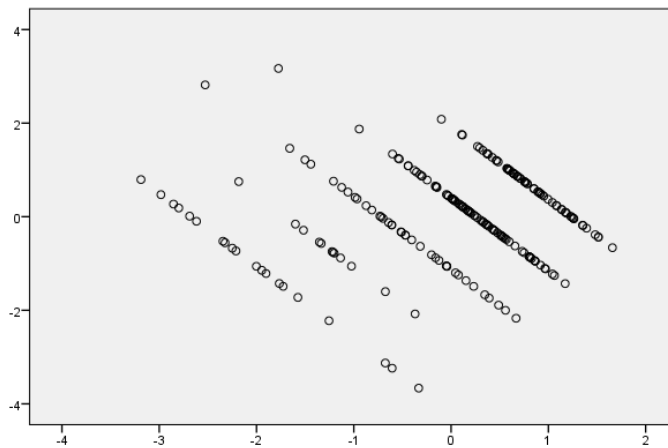


Kuvio 14. Suositellaikomuksen histogrammi

Liite 5: Regressiomallien sirontakuviot



Kuvio 15. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio selitettäessä prosessioikeudenmukaisuutta. Selittäjinä sosiaaliset tekijät, rakenteelliset tekijät, etukäteistieto ja rekrytointipäätös.



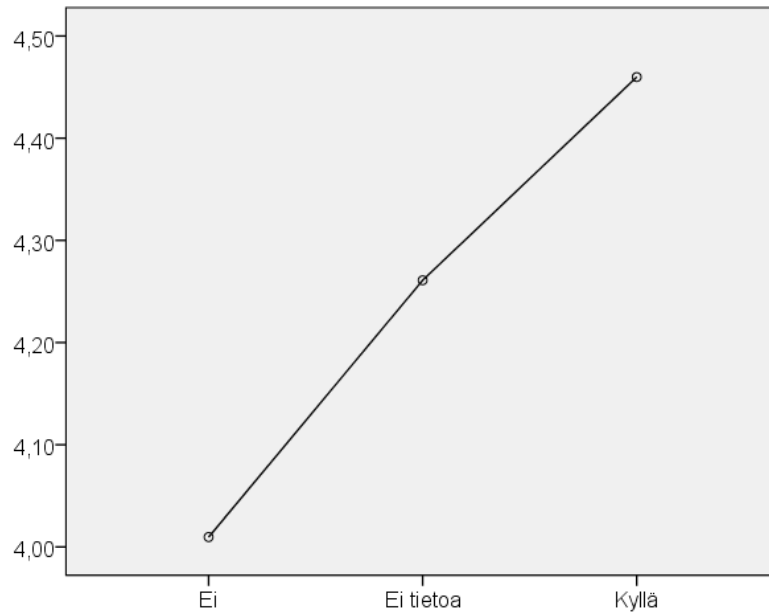
Kuvio 16. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio selitettäessä suositteluaikomusta. Selittäjinä sosiaaliset tekijät, rakenteelliset tekijät, etukäteistieto, prosessioikeudenmukaisuus ja rekrytointipäätös.

Liite 6. Muuttujien keskiarvojen vertailut kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla sekä päätöstä vielä odottavilla.

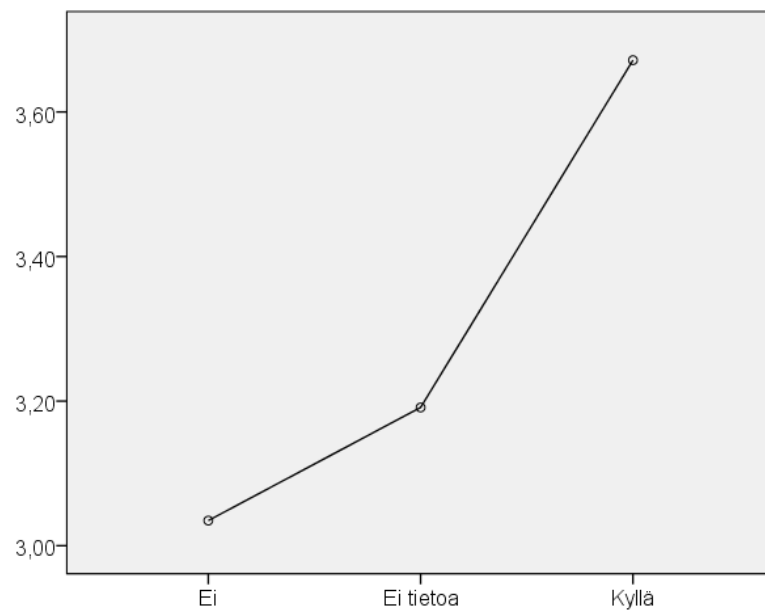
Muuttuja	Rekrytointi-päätös (ka)	Vertailuryhmä	p-arvo	95% luottamusväli	
				Alaraja	Yläraja
Sosiaaliset tekijät	Ei (4.01)	Ei tietoa	.053	-.5054	.0027
		Kyllä*	.000	-.6710	-.2295
	Ei tietoa (4.26)	Ei	.053	-.0027	.5054
		Kyllä	.073	-.4120	.0142
	Kyllä (4.46)	Ei*	.000	.2295	.6710
		Ei tietoa	.073	-.0142	.4120
Rakenteelliset tekijät	Ei (3.03)	Ei tietoa	.483	-.4772	.1642
		Kyllä*	.000	-.8938	-.3799
	Ei tietoa (3.19)	Ei	.483	-.1642	.4772
		Kyllä*	.000	-.7592	-.2016
	Kyllä (3.67)	Ei*	.000	.3799	.8938
		Ei tietoa*	.000	.2016	.7592
Etukäteistieto	Ei (3.07)	Ei tietoa*	.033	.0317	.9213
		Kyllä	.857	-.2935	.4635
	Ei tietoa (2.59)	Ei*	.033	-.9213	-.0317
		Kyllä	.086	-.8252	.0423
	Kyllä (2.99)	Ei	.857	-.4635	.2935
		Ei tietoa	.086	-.0423	.8252
Prosessioikeuden- mukaisuus	Ei (3.86)	Ei tietoa*	.036	-.6723	-.0181
		Kyllä*	.000	-.9831	-.4443
	Ei tietoa (4.21)	Ei*	.036	.0181	.6723
		Kyllä*	.003	-.6257	-.1113
	Kyllä (4.58)	Ei*	.000	.4443	.9831
		Ei tietoa*	.003	.1113	.6257
Suositteluaikomus	Ei (3.32)	Ei tietoa*	.003	-1.0128	-.1738
		Kyllä*	.000	-1.2528	-.5490
	Ei tietoa (3.91)	Ei*	.003	.1738	1.0128
		Kyllä	.102	-.6610	.0459
	Kyllä (4.22)	Ei*	.000	.5490	1.2528
		Ei tietoa	.102	-.0459	.6610

*Keskiarvojen erotus $p < .05$

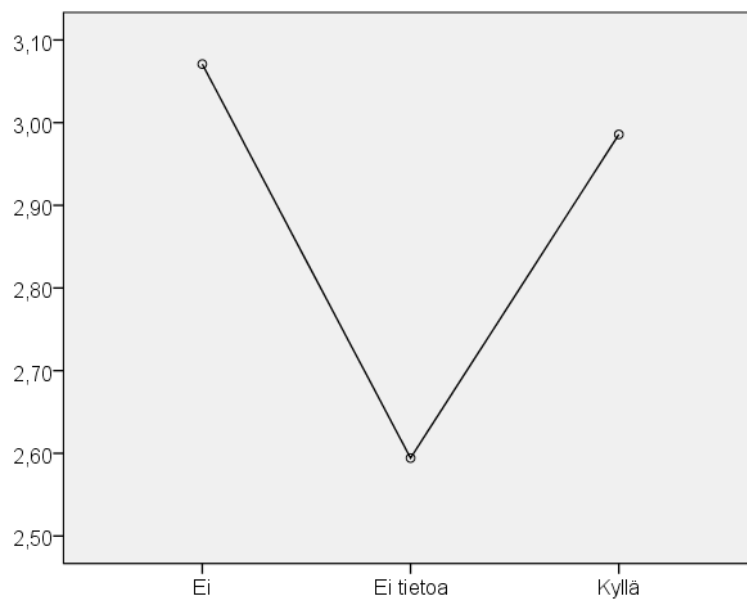
Liite 7. Muuttujien keskiarvot kielteisen ja myönteisen rekrytointipäätöksen saaneilla ja päätöstä vielä odottavilla: visuaalinen vertailu



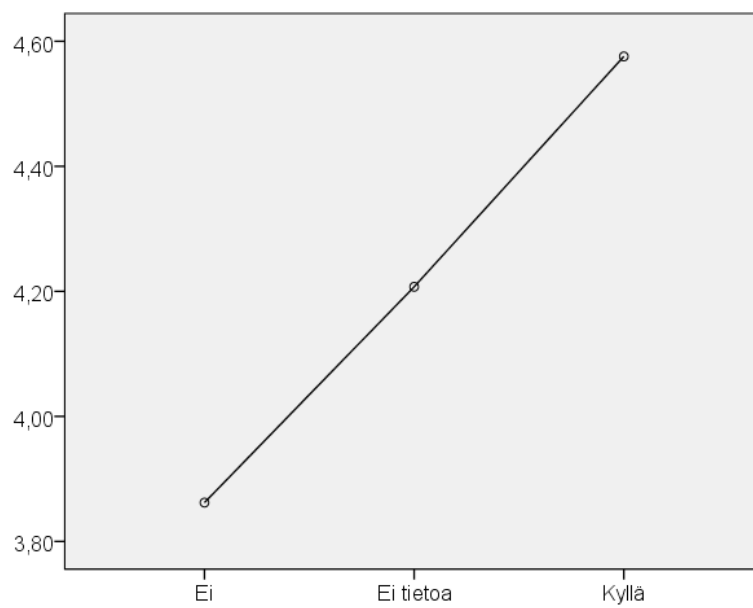
Kuvio 17. Sosiaalisten tekijöiden keskiarvot



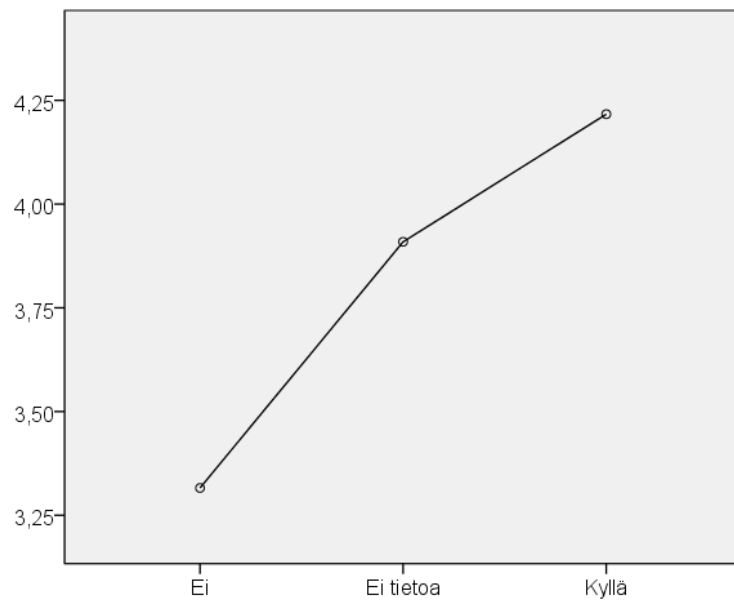
Kuvio 18. Rakenteellisten tekijöiden keskiarvot



Kuvio 19. *Etukäteistiedon keskiarvot*



Kuvio 20. *Prosessioikeudenmukaisuuden keskiarvot*



Kuvio 21. *Suositteluaikomuksen keskiarvot*